

**INDICADORES FINANCIEROS Y LA CREACIÓN DE VALOR DE LAS PYMES
DEL SECTOR SALUD, SUBSECTOR DE LA PRÁCTICA MÉDICA EN LA
CIUDAD DE CALI DURANTE LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS**

**DIANA ALEXANDRA DUQUE CERÓN
LAURA VALENTINA OSORIO CARDONA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
SANTIAGO DE CALI
2012**

**INDICADORES FINANCIEROS Y LA CREACIÓN DE VALOR DE LAS PYMES
DEL SECTOR SALUD, SUBSECTOR DE LA PRÁCTICA MÉDICA EN LA
CIUDAD DE CALI DURANTE LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS**

**DIANA ALEXANDRA DUQUE CERÓN
LAURA VALENTINA OSORIO CARDONA**

**Pasantía de investigación para optar al título de
Contador Público**

**Director
JORGE ENRIQUE BUENO OROZCO
Magister en Administración
Magister en Economía**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
SANTIAGO DE CALI
2012**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Contador Público

JORGE ENRIQUE ROBLES

Jurado

ABDUL CAÑAS VELASCO

Jurado

Santiago de Cali, 31 de Julio de 2012

“A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto, por permitirme gozar de buena salud para cumplir mis objetivos y por darme de su amor que me produce felicidad y paz en cada momento de mi vida.

A mis padres, por su apoyo incondicional, por su amor y comprensión.

A mi hermana, por sus consejos alentadores y a mis demás familiares por estar al tanto de mis logros.”

Diana Alexandra Duque

“A Dios, por estar siempre a mi lado, por darme fuerzas para seguir adelante y permitir que llegue este momento tan especial a mi vida. Por mis metas alcanzadas y los momentos difíciles que me han enseñado a levantarme.

A mis padres y hermano, por su apoyo, sus consejos y por inculcarme valores que han hecho de mí una persona de bien.

A mi esposo, por su apoyo y amor”.

Laura Valentina Osorio

AGRADECIMIENTOS

A Dios por acompañarnos siempre.

A todas las personas que participaron e hicieron posible la realización de la presente pasantía de investigación:

Profesor Jorge Enrique Bueno, por su apoyo, enseñanza y dedicación. Por haber orientado el desarrollo de este trabajo y llegar a la culminación del mismo.

Profesora Margoth Cajigas, por permitirnos hacer parte de su grupo de investigación y por su apoyo incondicional.

A la Universidad Autónoma de Occidente y a la facultad de ciencias económicas y administrativas, por darnos la oportunidad de formar parte de ella.

A todos nuestros profesores que hicieron parte de nuestra carrera, por su tiempo, por transmitirnos sus conocimientos y aportar un granito de arena a nuestra formación profesional.

¡Gracias!

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	13
INTRODUCCIÓN	15
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	16
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	16
1.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	16
2. OBJETIVOS	17
2.1 OBJETIVO GENERAL	17
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
3. JUSTIFICACION	18
4. MARCO REFERENCIAL	20
4.1 MARCO TEÓRICO	20
4.2 ESTRUCTURA DEL TRABAJO	20
5. PARÁMETROS ESTRATÉGICOS QUE LE DAN SOPORTE A LA CREACIÓN DE VALOR	21
5.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	21
5.1.1 Estrategia	21
5.2 PARÁMETROS FINANCIEROS	28
5.2.1 Evaluación tradicional	28
5.2.2 Evaluación no tradicional	30
5.3 PARÁMETROS ORGANIZATIVOS	33
5.3.1 Apoyo del nivel más alto de la organización	33
5.3.2 Gestión de Buenas prácticas	33
5.3.3 Gestión del talento humano	34
5.3.4 Incentivos	35

6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO APLICADO A LAS EMPRESAS BAJO ESTUDIO	37
6.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	37
6.1.1 Empresa: Angiografía de Occidente S.A	38
6.1.2 Empresa: Centro de Ortopedia y Fracturas S.A.	42
6.1.3 Empresa: Dime Clínica Neurocardiovascular S.A.	44
6.1.4 Resumen	48
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	50
7.1 ESTADOS FINANCIEROS ANGIOGRAFÍA DE OCCIDENTE S.A	51
7.1.1 Aspectos relevantes del balance general	53
7.1.2 Aspectos relevantes del estado de resultados	54
7.1.3 Variaciones del balance general, empresa Angiografía de Occidente	55
7.1.4 Variaciones del estado de resultados	56
7.2 ESTADOS FINANCIEROS CENTRO DE ORTOPEDIA Y FRACTURAS	57
7.2.1 Aspectos relevantes en el balance general	59
7.2.2 Aspectos relevantes del estado de resultados	60
7.2.3 Variaciones del balance general Centro de Ortopedia y Fracturas S.A	61
7.2.4 Variaciones del estado de resultados	62
7.3 ESTADOS FINANCIEROS DIME S.A	63
7.3.1 Aspectos relevantes del balance general	65
7.3.2 Aspectos relevantes del estado de resultados	66
7.3.3 Variaciones del Balance General Dime S.A	67
7.3.4 Variaciones del Estado de Resultados	68
7.4.1 Indicadores de liquidez	69
7.4.3 Indicadores de endeudamiento	73
7.4.4 Indicadores de rentabilidad	73
7.4.5 DUPONT	75
7.5 APLICACIÓN DE INDICADORES NO TRADICIONALES	76
7.5.1 Angiografía de Occidente S.A	76
7.5.2 Centro de Ortopedia y Fracturas S.A	77

7.5.3 Dime clínica Neurocardiovascular S.A	78
8. APLICACIÓN DE PARÁMETROS ORGANIZATIVOS	80
8.1 PARÁMETROS ORGANIZATIVOS ANGIOGRAFIA DE OCCIDENTE	80
8.1.1 Apoyo de la gerencia	80
8.1.2 Buenas prácticas	80
8.1.3 Gestión del talento humano	80
8.1.4 Incentivos	81
8.2 PARÁMETROS ORGANIZATIVOS CENTRO DE ORTOPEDIA Y FRACTURAS S.A.	81
8.2.1 Apoyo de la gerencia	81
8.2.2 Buenas prácticas	81
8.2.3 Gestión del talento humano	81
8.2.4 Incentivos	82
8.3 EMPRESA: DIME CLÍNICA NEUROCARDIOVASCULAR S.A	82
8.3.1 Apoyo de la gerencia	82
8.3.2 Buenas prácticas	82
8.3.3 Gestión del talento humano	82
8.3.4 Incentivos. Dime no se manejan programas de incentivos	83
9. ANÁLISIS DOFA PARA LAS EMPRESAS DEL SUBSECTOR SALUD DE LAS PRÁCTICAS MÉDICAS	84
9.1 ESTRATEGIAS	86
10. CREACIÓN DE VALOR	87
10.1 FORMAS DE MEJORAR EL EVA	88
11. CONCLUSIONES	89
12. RECOMENDACIONES	91
BIBLIOGRAFÍA	92
ANEXOS	95

LISTA DE CUADROS

	Pág
Cuadro 1. Información empresa Angiografía de Occidente S.A	37
Cuadro 2. Información empresa Centro de Ortopedia y Fracturas S.A	37
Cuadro 3. Información empresa Dime Clínica Neurocardiovascular S.A	37
Cuadros asociados a la empresa Angiografía de Occidente	
Cuadro 4. Balance General	51
Cuadro 5. Estado de Resultados	52
Cuadro 6. Estado de flujo de efectivo	52
Cuadro 7. Capital de trabajo	53
Cuadro 8. Endeudamiento	53
Cuadro 9. Estructura del activo corriente y no corriente	53
Cuadro 10. Productividad del capital de trabajo	53
Cuadro 11. Margen operativo	54
Cuadro 12. Estructura financiera	54
Cuadro 13. Distribución de utilidades	54
Cuadro 14. Variaciones	55
Cuadro 15. Variaciones del balance general	55
Cuadro 16. Variaciones del estado de resultados	56
Cuadros asociados a la empresa Centro de Ortopedia y Fracturas S.A	
Cuadro 17. Balance General	57
Cuadro 18. Estado de Resultados	58
Cuadro 19. Estado de flujo de efectivo	58
Cuadro 20. Capital de trabajo	59
Cuadro 21. Endeudamiento	59
Cuadro 22. Estructura del activo corriente y no corriente	59
Cuadro 23. Productividad del capital de trabajo	59
Cuadro 24. Margen operativo	60

Cuadro 25. Estructura financiera	60
Cuadro 26. Distribución de utilidades	60
Cuadro 27. Variaciones	60
Cuadro 28. Variaciones del balance general	61
Cuadro 29. Variaciones del estado de resultados	62
Cuadros asociados a la empresa Dime S.A	
Cuadro 30. Balance General	63
Cuadro 31. Estado de Resultados	64
Cuadro 32. Estado de flujo de efectivo	64
Cuadro 33. Capital de trabajo	65
Cuadro 34. Endeudamiento	65
Cuadro 35. Estructura del activo corriente y no corriente	65
Cuadro 36. Productividad del capital de trabajo	66
Cuadro 37. Margen operativo	66
Cuadro 38. Estructura financiera	66
Cuadro 39. Distribución de utilidades	66
Cuadro 40. Variaciones	66
Cuadro 41. Variaciones del balance general	67
Cuadro 42. Variaciones del estado de resultados	68
Cuadro 43. Indicadores de liquidez	69
Cuadro 44. Indicadores de actividad	70
Cuadro 45. Indicadores de endeudamiento	73
Cuadro 46. Indicadores de rentabilidad	73
Cuadro 47. Indicadores de generación de valor Angiografía de Occidente	76
Cuadro 48. Indicadores de generación de valor Centro de Ortopedia S.A	77
Cuadro 49. Indicadores de generación de valor Dime S.A	78
Cuadro 50. Análisis DOFA	84

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura del trabajo	20
Figura 2. Direccionamiento estratégico y creación de valor	22
Figura 3. Las competencias esenciales son fuente de ventaja competitiva	23
Figura 4. Gestión basada en el valor	87

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Detalle de los indicadores tradicionales	95
Anexo B. Especialistas de la empresa Angiografía de Occidente S.A	99
Anexo C. Clasificación de los servicios Angiografía de Occidente S.A	100
Anexo D. Especialistas de la empresa Centro de Ortopedia y Fracturas	102
Anexo E. Clasificación de los servicios Centro de Ortopedia y Fracturas	103
Anexo F. Indicadores tradicionales de las empresas bajo estudio	105
Anexo G. Certificaciones de calidad: Normas ISO	109

RESUMEN

Este proyecto es el informe final del trabajo de grado en la modalidad de pasantía de investigación, con el fin de dar cumplimiento al requisito para optar el título profesional de Contaduría Pública de la Universidad Autónoma de Occidente.

El objetivo de la investigación es determinar si las pymes del sector salud (subsector prácticas médicas) de la ciudad de Santiago de Cali, han generado o destruido valor durante los últimos tres años.

El desarrollo de la investigación comprende tres partes, la primera parte se encuentra asociada a los parámetros de la gestión de valor, los cuales son: 1) Direccionamiento estratégico, 2) Parámetros financieros, y 3) Parámetros organizativos. En el primer parámetro se evaluó la empresa internamente, analizando como se encuentra la definición de cada negocio, sus competencias fundamentales, las fuerzas inductoras de valor y las ventajas competitivas con las que cuentan cada una de ellas y les permite sobresalir en el mercado.

En el segundo parámetro se realizó un análisis financiero utilizando los estados financieros básicos: Balance general, estado de resultados y estado de flujo de efectivo. Con dicha información se aplicaron los principales indicadores tradicionales y no tradicionales, con el fin de obtener información detallada sobre el comportamiento que han tenido las empresas durante los últimos tres años.

En el tercer parámetro se realizó una evaluación sobre los aspectos organizativos de las empresas, dentro de los cuales se encuentran: El apoyo del nivel más alto de la organización, gestión de buenas prácticas, gestión del talento humano e incentivos.

En la segunda parte se realiza la aplicación de los parámetros mencionados al subsector salud (prácticas médicas).

En la tercera parte se realizó una matriz DOFA dentro de la cual se analizan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del subsector bajo estudio, con el fin de identificar cual es la situación de las empresas de este sector y se plantearon estrategias de mejoramiento.

Los hallazgos encontrados permiten sugerir la evidencia de algunos impulsores de valor en el direccionamiento estratégico y en los parámetros asociados con la gestión del talento humano, la tecnología y las certificaciones ISO.

En relación con los parámetros financieros los resultados indican evidencias de destrucción de valor y de pocas oportunidades de crecimiento del subsector con sus recursos propios.

Posteriormente se presentan las conclusiones, recomendaciones y bibliografía.

Palabras Claves: Direccionamiento estratégico, indicadores tradicionales, indicadores no tradicionales, parámetros estratégicos, generación de valor, parámetros organizativos.

INTRODUCCIÓN

La creación de valor es el principal objetivo de las empresas lucrativas. Este objetivo implica la toma de decisiones financieras estratégicas en las cuales la inversión de recursos financieros genere una rentabilidad que supere el costo de obtención de tales recursos.

En el actual mundo competitivo de los negocios, sin importar el tamaño de la empresa, se requiere adoptar un pensamiento orientado a crear valor, ya que la apertura comercial trajo consigo una gran competencia, que llevo a que un gran número de empresas fracasara¹; además, en la actualidad es palpable que la creación de valor es un elemento no solo de competitividad, sino de supervivencia para permanecer en el mercado².

Con la globalización, mayores son los desafíos competitivos y las oportunidades para las pequeñas y medianas empresas. Los diferentes acontecimientos a nivel global representan una desventaja para los empresarios, porque requieren adoptar nuevos esquemas y formas de conducir la empresa³. La creación de valor permite a la empresa estar consolidada y competitiva para ser un motor de desarrollo económico.

El presente trabajo se enfoca en el contexto de creación de valor, en el caso de empresas medianas del sector salud de la ciudad de Santiago de Cali, que se encuentran dentro del subsector de la práctica médica.

El trabajo además está acorde con los lineamientos del proyecto de investigación denominado **VIABILIDAD DE FINANCIAMIENTO EN EL MERCADO DE VALORES DE LAS PYMES DEL SECTOR SALUD UBICADAS EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI**, aprobado por la Resolución 6426 Rectoría del 31 de enero de 2011. Este proyecto está adscrito al grupo de investigación en Contabilidad y Finanzas GICOF, de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, liderado por la profesora Margot Cajigas Romero.

¹SPIVEY y MCMILLAN. Modelo para generar valor económico agregado para las empresas [en línea]. Contribuciones a la Economía 2009 [consultado 20 de Febrero de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.eumed.net/ce/2009a/echhs.htm>

²LANIADO, D. Creación de Valor en las Empresas: El Papel de las Finanzas y la Gestión [en línea]. Contribuciones a la Economía 2009 [consultado 20 de Febrero de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.eumed.net/ce/2009a/echhs.htm>

³ESCALERA CHÁVEZ y Herrera Santiago. Modelo para generar valor económico agregado para las empresas [en línea]. Contribuciones a la Economía 2009 [consultado 20 de Febrero de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.eumed.net/ce/2009a/echhs.htm>

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La presente propuesta está orientada a realizar un estudio sobre los principales impulsores de generación de valor de las PYMES del sector salud en la ciudad de Santiago de Cali; este estudio tiene por objeto identificar, analizar y aplicar dichos indicadores basándose en la información que se recopilara de las diferentes investigaciones suministradas por las diversas fuentes.

La importancia de hacer este estudio radica en el hecho de ser aplicado a un sector de importancia para la economía de la región, y del cual no hay mucha información sistematizada. El estudio permitirá servir de marco de referencia a empresas de este sector, hacer comparaciones y determinar cómo esta con relación a su competencia local.

Es necesario para las organizaciones tener indicadores que permitan identificar sus impulsores de valor con el fin de definir estrategias y proponer soluciones con las que puedan optimizar el manejo de sus recursos económicos y financieros, también es importante su aplicación para la toma de decisiones y para evaluar sus posibilidades de acceso al mercado de valores.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Las PYMES del sector salud de la ciudad de Cali, han generado o destruido valor durante los últimos cinco años en su proceso de evolución?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son los principales indicadores de generación de valor, que permiten determinar si las empresas generan o no valor?
- ¿Cuál ha sido la contribución de las Pymes del sector salud dentro del ámbito socio - económico en la ciudad de Cali durante los últimos tres años?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar si las pymes del sector salud (subsector prácticas médicas) de la ciudad de Cali han generado o destruido valor durante los últimos tres años.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar desde una perspectiva amplia, los parámetros estratégicos, financieros y organizativos para llevar a cabo la gestión basada en valor.
- Realizar un análisis financiero estratégico del sector salud (subsector prácticas médicas) con el fin de determinar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Aplicar los parámetros asociados a la gestión basada en valor al sector salud (prácticas médicas).

3. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de grado modalidad pasantía de investigación, permitirá definir, analizar y aplicar integralmente los principales impulsores de generación de valor en las empresas Pymes en el sector salud en la ciudad de Cali, dado la importancia que tienen las Pymes en el país, pues han sido consideradas a lo largo de la historia como un pilar importante en el desarrollo económico, en tanto que representan casi el 96% del total del empresariado colombiano y generan el 41% del empleo.⁴ Sin embargo, estas pequeñas y medianas empresas se han visto enfrentadas a diversas dificultades que han limitado su crecimiento y han llevado a la mortandad a muchas otras.

Por su parte el sector salud cuenta con una participación promedio del 4.45% en el PIB total del país entre los años 1999-2004, mostrando una tasa de crecimiento del 12.6%. Esto confirma la importancia del sector salud en el crecimiento económico colombiano⁵.

Las pequeñas y medianas empresas se convierten en un sistema creador de valor económico cuando se desarrollan dinámicas productivas y competitivas que permiten enriquecer su contexto y brindan satisfacer las necesidades de las personas generando un valor agregado para ellas y permitiendo crear valor a su empresa a la vez que enriquece su proceso.

Las pymes prosperan como sistemas creadores de valor cuando se desenvuelven en lugares propicios y realizan prácticas dirigidas al aprovechamiento de las oportunidades que surgen en la dinámica de los mercados, por esta razón se vuelve necesario estudiar el comportamiento que han tenido las Pymes a lo largo del tiempo, de qué forma están realizando sus actividades y analizar si lo que están haciendo está generando o no valor y que la investigación sea la base para que estas empresas tomen medidas para volverse más competitivas en el mercado.

Este proyecto se realizara basado en revisiones bibliográficas, bases de datos e indagaciones a las diversas entidades reguladoras tales como la

⁴COLOMBIA: Departamento Administrativo Nacional de Estadística; DANE, Encuesta anual manufacturera 2008. [Consultado 10 de Septiembre de 2011]. Disponible en Internet: www.dane.gov.co.

COLOMBIA: Departamento Administrativo Nacional de Estadística; DANE, Cuentas nacionales anuales 2010. [Consultado 4 de Septiembre de 2011]. Disponible en Internet: www.dane.gov.co.

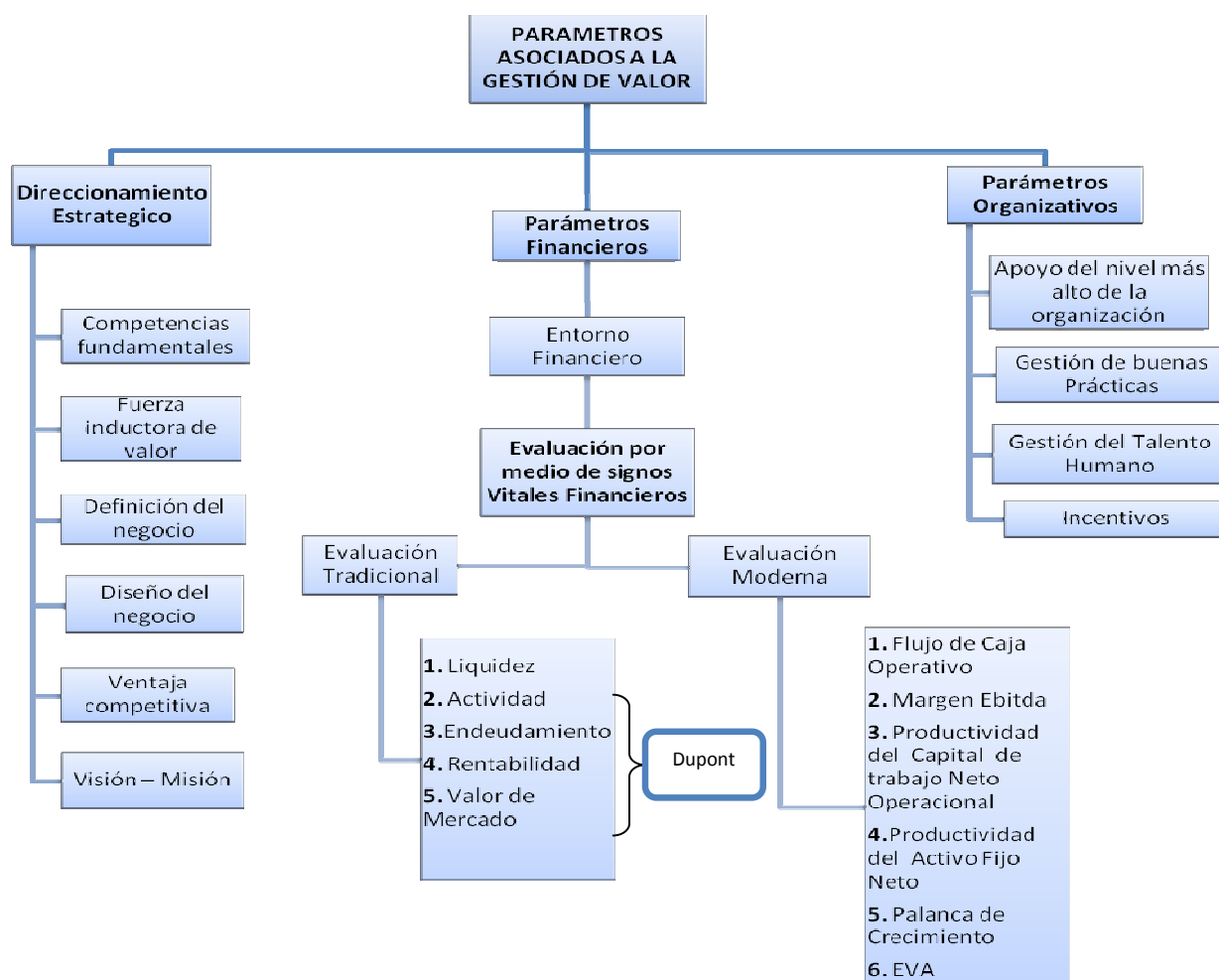
Supersociedades, la Supersalud, la DIAN, Cámara de Comercio de Cali, el Dane entre otras, que proporcionaran datos suficientes para llevar a cabo el proceso de investigación

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO TEÓRICO

4.2 ESTRUCTURA DEL TRABAJO⁶

Figura 1. Estructura del trabajo



⁶ Conceptos tomados de García, Oscar León. Valoración de Empresas, Gerencia de Valor y EVA 19 ed. Colombia: Digital Express, 2003. P 37.
Idea del Profesor Jorge Enrique Bueno Orozco.
Diseño de las Autoras.

5. PARÁMETROS ESTRATÉGICOS QUE LE DAN SOPORTE A LA CREACIÓN DE VALOR

5.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

5.1.1 Estrategia.

“Estrategia es el patrón de decisiones que intencionalmente o de otra forma establecen la dirección de la compañía a largo plazo y determinan su destino⁷.”

Oscar León García en su texto se refiere a la importancia de las decisiones por encima de los planes, pero esto no quiere decir que planear no tenga sentido. De otra forma, se diría mejor que al estar bien definidos los planes que de acuerdo con la percepción del gerente, se permitirá convertir la visión de la empresa en generación de valor para los propietarios, y de esta forma son las decisiones las que ejecutan esos planes que finalmente producirán ese resultado⁸.

5.1.2 Direccionamiento estratégico. Es un conjunto de elementos de control que al unificarse entre sí, crean un punto de referencia que conllevan a la entidad al cumplimiento de su misión, al alcance de su visión y la conduce al cumplimiento de sus objetivos.

El direccionamiento estratégico es una serie de actividades que concreta el rumbo organizacional que debe perseguir una entidad para cumplir sus objetivos misionales, identifica la ventaja competitiva y obtiene un flujo de caja libre que supera el de los competidores. El direccionamiento estratégico exige realizar revisiones periódicas para efectuar un estudio de los cambios y poder ajustarlo al entorno y al desarrollo de las funciones de la entidad; orienta su operación teniendo en cuenta los respectivos parámetros de calidad, eficiencia y eficacia requeridos por el estado y las partes interesadas de la organización, así como también los parámetros de control y evaluación a regir, haciéndose necesario⁹.

⁷KOCH, Richard. Colección Smart Lo fundamental y lo más Efectivo acerca de la Estrategia. McGraw Hill, 2000. p. 2.

⁸GARCÍA, Oscar León. Valoración de empresas, gerencia de valor y EVA. 19 ed. Colombia: Digital Express, 2003. p. 37

⁹GRILLO RUBIANO, Fernando. Manual de implementación. Modelo estándar de control interno para el estado Colombiano MECI 1000:2005. Marzo 2006. p. 25

En la figura 2. El autor Oscar León García indica el proceso para llevar a cabo el direccionamiento estratégico de la empresa, establece los elementos que componen las competencias esenciales o core competencias, los cuales se integran como un conjunto de habilidades que conllevan a las ventajas competitivas para la compañía, logrando que se establezca porque unas empresas son más generadoras de valor que otras y puedan sobresalir en el mercado.

Figura 2. Direccionamiento estratégico y creación de valor.



Oscar León García S. – Derechos Reservados 2003

Según el autor¹⁰, seis de los elementos más importantes del direccionamiento estratégico son:

- Competencias fundamentales
- Fuerza inductora de valor
- Definición del negocio
- Diseño del negocio
- Ventaja competitiva
- Visión – Misión

¹⁰ GARCÍA, Oscar León. Valoración de empresas, gerencia de valor y EVA. 19 ed. Colombia: Digital Express, 2003. P. 13

Tener claro los conceptos de cada uno de estos elementos, garantiza en gran parte, el éxito de la estrategia de la empresa.

5.1.2.1 Competencias fundamentales. Son aquellas cualidades, habilidades, tecnologías y capacidades que permiten el uso eficiente de los recursos de la organización y que hacen posible establecer diferencias significativas de una empresa con respecto a las otras, haciendo que los usuarios la prefieran y que la entidad presente una rentabilidad superior.

Las competencias fundamentales desarrollan ventajas competitivas por el hecho de hacer cosas muy bien hechas; mejor que sus competidores, por ser valiosas, raras y difíciles de copiar. Lo anterior se puede reflejar en la figura 3 que se presenta a continuación:

Figura 3. Las competencias esenciales son fuente de ventaja competitiva.



García, Oscar León.

5.1.2.1.1 Fuerza inductora de valor. Es un componente estratégico que induce a la empresa en una dirección determinada, influyendo en la toma de decisiones más importantes para el futuro de la organización.

La fuerza inductora de valor o componente del negocio que determina los aspectos que la gerencia debe enfatizar o no, en la toma de decisiones, puede ser una de las siguientes:

- **Tipo de cliente o usuario:** Cuando la fuerza inductora tiene un tipo de cliente o usuario en especial, la empresa crea productos o servicios dependiendo de las necesidades que estos carezcan y de esa manera lograr satisfacerlos. Esto se puede alcanzar cuando la empresa ofrece una gran variedad de productos que no están necesariamente relacionados entre sí.
- **Categoría de mercado:** Cuando la fuerza inductora de valor se define como una categoría de mercado, la creación de valor para los dueños está estrechamente relacionada con la permanente identificación de las prioridades de ese mercado para lograr responder a tiempo, esto se puede alcanzar cuando la organización implementa nuevos productos y servicios o hace mejoras a los actuales, con el fin de estar siempre a la vanguardia.
- **Tipo de producto o servicio:** Cuando se determina que esta es la fuerza inductora de valor, es porque la actividad de la empresa se dedica especialmente a un solo producto o servicio, y cuando se introduce un nuevo producto es sólo para ser implementado a los productos que ya existen actualmente, ya sea para modificarlos o adaptarlos. Por ejemplo, para las industrias de fabricación de automóviles y de aviones esta es la fuerza inductora de valor, pues se dedican siempre a producir lo mismo y cuando descubren nuevas herramientas o tecnologías las incluyen en sus productos.
- **Capacidad de producción:** Esta fuerza inductora de valor se identifica por poseer una gran inversión en capacidad instalada, lo cual genera que la estrategia tenga que relacionarse con el mantenimiento continuo de dicha capacidad, con lo cual podrá enfocarse a cualquier cliente, producto o mercado que le permita hacer uso de sus instalaciones de producción.
- **Tecnología o know how:** Esta fuerza inductora de valor, se caracteriza cuando la empresa posee una o diversas tecnologías muy exclusivas. La generación de valor se presenta dependiendo de las habilidades e ideas innovadoras de la empresa, pues deben encontrar aplicaciones de dichas tecnologías para crear productos que al mismo tiempo serán de gran utilidad a distintos tipos de clientes o mercados.

- **Método de ventas o de mercadeo:** Esta fuerza inductora de valor se caracteriza por tener una forma única de conseguir que los clientes les hagan pedido. Por lo tanto todos sus productos y/o servicios deberán utilizar de ese método para lograr ser vendido. Un ejemplo de empresas que tiene esta fuerza inductora de valor son Avon, Yanbal y en general todas las empresas que venden sus productos por medio de catálogos.
- **Método de distribución:** Esta fuerza inductora de valor corresponde a empresas que solo tienen una forma de lograr que sus productos o servicios lleguen a sus clientes.
- **Recurso natural:** Esta fuerza inductora aplica para empresas que dependen de un recurso natural para poder ejecutar sus respectivas actividades empresariales.
- **Tamaño o crecimiento:** Esta fuerza inductora de valor corresponde a empresas que tienen como objetivo alcanzar un tamaño determinado o sostener un ritmo de crecimiento, con la finalidad de fortalecer la participación en el mercado por distintas razones. Esta fuerza inductora de valor es de tipo temporal, puesto que cuando el propósito es logrado la empresa determina una nueva fuerza inductora que se ajusta a las circunstancias del momento.
- **Rentabilidad:** Esta fuerza inductora de valor aplica para empresas que participan en una extensa gama de negocios y que tienen solo una razón para invertir en cualquier oportunidad, esta razón es la rentabilidad.

Todos los anteriores componentes pueden estar presentes en una empresa, pero solo uno debe ser el más importante desde el punto de vista estratégico y de acuerdo a la fuerza inductora de valor que sea las decisiones podrán variar.

5.1.2.2 Definición del negocio. La gerencia de una organización debe tener muy claro en que negocio se está. La definición del negocio debe estar relacionado con las competencias esenciales y la fuerza inductora de valor de la empresa. Es importante definir el negocio de acuerdo a las competencias esenciales, puesto que ayuda a garantizar la traducción de la visión en valor agregado para los dueños por medio de la planeación de una estrategia que concuerde con la definición.

5.1.2.3 Diseño del negocio. Es la arquitectura del negocio que le da soporte a la creación de valor para los clientes y para los propietarios.

Según el autor Adrian Slywotzky¹¹ el diseño del negocio consta de cuatro elementos:

- **Selección de clientes:** Consiste en el proceso en el cual se determinan los clientes que se atenderán y los que no.
- **captura del valor:** Es la forma en cómo la organización transforma en utilidades el valor que ha creado para sus clientes, lo cual es denominada modelo de utilidades.
- **punto de control estratégico:** El punto de control estratégico es la manera en que una organización protege de cierto modo su rentabilidad ante la competencia, o dicho de otra manera, es impedir que la competencia afecte la rentabilidad que se mantiene.

A continuación se presentan las diferentes clases de puntos de control estratégico:

Puntos de control estratégico de alto poder de protección de las utilidades:

- Poseer un estándar.
- Control de la cadena de valor.
- Secuencia de posiciones superdominantes.
- Poseer una fuerte relación con los clientes.

Puntos de control estratégico de mediano poder de protección de las utilidades:

¹¹ SLYWOTZKY, Adrian J. y MORRISON David J. The Profit Zone. Times Business Random House, 1997. Página 12. Título en español: La Zona de Beneficios. Editorial Paidós.

- Marcas, patentes, derechos de autor.
- Ventaja de dos años en desarrollo de productos

Puntos de control estratégico de bajo poder de protección de las utilidades:

- Ventaja de un año en desarrollo de productos.
- Producto commodity con ventaja del 10 al 20% en costo.

Puntos de control estratégico sin poder de protección de las utilidades:

- Producto commodity con paridad en costos.
- Producto commodity con desventaja en costos.
- Alcance: Define las actividades que la organización realizará internamente y determina las que serían necesarias subcontratar con terceros.

Tanto el alcance como las tres dimensiones mencionadas anteriormente, deben ser modificadas periódicamente al mismo ritmo en que lo hagan las prioridades de los clientes, puesto que del mismo modo que los productos se vuelven obsoletos, a los diseños de los negocios les sucede lo mismo y esto puede ocasionar una pérdida en la capacidad de crear valor para los accionistas.

5.1.2.4 Ventaja competitiva. Se presenta cuando la organización obtiene resultados más rentables que sus competidores debido a sus fortalezas, es decir, permite que la empresa se destaque más y sea preferida por una determinada característica, esto se puede presentar cuando:

- Los servicios son reconocidos como los de mejor calidad.
- La empresa tenga la mejor tecnología.
- La empresa tenga la mejor participación en el mercado.

Cualquiera de estas características aplica como ventaja competitiva, siempre y cuando permita que la organización sea más distinguida que las demás.

5.1.2.5 Visión, misión y valores.

- **Visión.** Es la forma en que la organización desea verse en un futuro, son los planes que se quieren lograr en un determinado tiempo con respecto a productos, clientes, segmentos de mercado, etc.
- **Misión.** "La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general¹²".
- **Valores.** Los valores de la empresa son los cimientos más importantes de cualquier organización. Con ellos se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y los de sus dirigentes.

5.1.2.6 Entorno económico. Se refiere a las condiciones y tendencias generales de la economía que pueden ser factores relevantes en las actividades de la organización, y de cierta forma pueden afectar sus operaciones. Dentro del entorno se encuentran: Capital, trabajo, niveles de precios, clientes, políticas fiscales y tributarias.

5.2 PARÁMETROS FINANCIEROS

Para analizar el entorno financiero de las empresas bajo estudio, se realizará una evaluación tradicional que abarcan los indicadores financieros más comunes y una evaluación moderna.

5.2.1 Evaluación tradicional. Para evaluar la salud financiera de una organización, existe consenso entre los analistas que se deben examinar cinco signos vitales financieros¹³:

¹² FLEITMAN, Jack. Negocios Exitosos. Cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio 2 ed. México: McGraw-Hill, 2000. P 37.

¹³ ROSS, Stephen A. Fundamentos de finanzas corporativas. 9 ed. México: McGraw-Hill, 2010. 938p.

- La liquidez
- La actividad
- El endeudamiento
- La rentabilidad
- El valor de mercado

5.2.1.1 Liquidez. Es la capacidad que tiene una empresa para responder por sus obligaciones a corto plazo a medida que llegan a su vencimiento, es decir la facilidad que tiene la empresa de cancelar sus deudas, también se refiere a la rapidez con que los activos se convierten en efectivo.

La liquidez se puede medir mediante diferentes indicadores, entre los más conocidos se encuentran la liquidez corriente y la prueba ácida.

5.2.1.2 Actividad. Es la capacidad que tiene la empresa para convertir en efectivo o en su equivalente, las diferentes cuentas que hacen parte del activo operativo de la empresa.

Se establecen para medir la rapidez con que diversas cuentas se convierten en efectivo, es decir la eficiencia que tiene la empresa en el uso de sus recursos. Se mide por medio de los siguientes índices: Rotación de cuentas por cobrar, rotación de inventarios, periodo promedio de cobro, periodo promedio de pago, rotación de los activos totales.

5.2.1.3 Endeudamiento. Mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a largo plazo. Los indicadores más utilizados son: Razón de endeudamiento, apalancamiento financiero, cobertura de intereses y cobertura de cargos fijos.

5.2.1.4 Rentabilidad. Determina la productividad de los recursos invertidos en la empresa u organización, igualmente es la capacidad que tiene la empresa para generar suficiente utilidad o beneficio, entre los indicadores más utilizados se encuentran: El margen de utilidad bruta, margen de utilidad operativa, margen de utilidad neta, rendimiento sobre los activos totales (ROA), retorno sobre el patrimonio (ROE) y el dupont.

5.2.1.5 Valor de mercado. Se refiere al valor que el mercado otorga a una empresa, se mide por un conjunto de indicadores tales como: Relación precio / ganancia (P/E), razón de mercado/ libro (M/L).

Nota: La definición de las diferentes clases de indicadores que se desglosan de los anteriores signos vitales financieros, se encuentra en el anexo A.

5.2.2 Evaluación no tradicional. Estos indicadores permiten realizar una evaluación de la gestión financiera de las empresas y, asimismo, determinar la generación o destrucción de valor del negocio.

- El Ebitda
- Productividad del capital de trabajo
- Productividad del activo fijo neto
- Palanca de crecimiento
- Flujo de caja
- Eva

5.2.2.1 El Ebitda. Es la utilidad operativa que se obtiene antes de descontar las depreciaciones y amortizaciones de gastos pagados por anticipado.

También es conocida como utilidad operativa, se utiliza como indicador del flujo de caja que genera una empresa y se usa en la construcción de indicadores como lo son el margen del flujo de caja, la cobertura de gastos financieros y la rotación del flujo de caja¹⁴.

Su cálculo se realiza de la siguiente manera:

Ebitda = (Utilidad operacional + depreciaciones + amortizaciones)

¹⁴ BARAJAS NOVOA, Alberto. Finanzas para no financistas.4 ed. Editorial Pontificia Universidad Javeriana, 2008. P. 166

5.2.2.2 El Margen Ebitda. Indica cuantos centavos quedan por cada peso de ingreso operativo para atender los gastos de reposición, de capital de trabajo, reposición de activos fijos, servicio de deuda, impuestos y dividendos para los accionistas.

Su cálculo se realiza de la siguiente manera:

Margen de Ebitda = (EBITDA / ventas)

5.2.2.3 Productividad del capital de trabajo. Determina la forma en que la gerencia de la organización se está beneficiando con los recursos comprometidos en capital de trabajo para crear valor agregado a los propietarios. Se calcula de la siguiente manera¹⁵:

$$\text{Productividad del capital de trabajo} = \frac{\text{KTNO}}{\text{Ventas}}$$

Este resultado muestra los centavos que por cada peso de ventas se debe conservar en capital de trabajo.

Capital de trabajo neto operativo. Son los recursos requeridos para cubrir los desfases entre ingresos y gastos que no logran ser autoabastecidos por la misma operación.

El **KTNO** es el resultado de: Las cuentas por cobrar + los inventarios – las cuentas por pagar a proveedores de bienes y servicios.

5.2.2.4 Productividad del activo fijo neto. Es el manejo apropiado del capital invertido en propiedades, plantas y equipos; la eficiencia se ve reflejada en el incremento de las ventas con un determinado valor de inversión en activos fijos¹⁶.

¹⁵ GARCÍA, Oscar León. Valoración de empresas, gerencia de valor y EVA. 19 ed. Colombia: Digital Express, 2003. P. 187

¹⁶ CARDONA GÓMEZ, Jairo. Generadores de valor. Gestión Financiera, 2007. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/generadores-de-valor-en-administracion-financiera.htm>

Este inductor operativo determina la forma como la capacidad instalada es aprovechada en el proceso de generar valor para los accionistas.

Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Productividad del activo fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos}}$$

5.2.2.5 Palanca de crecimiento. Se refiere al análisis conjunto del margen Ebitda (ME) y la productividad del capital de trabajo (PKT), esta razón financiera determina que tan importante resulta para una empresa crecer desde el punto de vista del valor agregado.

De su resultado se establece si el crecimiento es o no adecuado.

$$\text{Palanca de crecimiento} = \frac{\text{Margen Ebitda}}{\text{PKT}}$$

5.2.2.6 Flujo de caja. El flujo de caja compara los ingresos y egresos de efectivo en un determinado período de tiempo. Establece la disponibilidad de efectivo con el que la empresa cuenta para cubrir los diferentes compromisos financieros.

5.2.2.7 El Eva. Según el autor¹⁷ el Eva se define como la diferencia entre la utilidad operativa después de impuestos y el costo financiero que implica la utilización de activos por parte de la empresa, es también el remanente que generan los activos netos de operación cuando producen una rentabilidad superior al costo de capital.

Se define de la siguiente manera:

$$\text{Eva: UODI} - (\text{Activos Netos de operación} * \text{CK})$$

¹⁷ GARCÍA, Oscar León. Valoración de empresas, gerencia de valor y EVA. 19 ed. Colombia: Digital Express, 2003. P. 131.

5.3 PARÁMETROS ORGANIZATIVOS

Este aspecto comprende un conjunto de criterios y actividades que le dan soporte a la gestión basada en valor, si bien existe un conjunto amplio de parámetros, se pueden sintetizar en los siguientes:

- Apoyo del nivel más alto de la organización
- Gestión de buenas prácticas
- Gestión del talento humano
- Incentivos

5.3.1 Apoyo del nivel más alto de la organización. Se refiere a la necesidad de que el nivel más alto de la dirección de la empresa, acompañe el proceso de la creación de valor, con la asignación de recursos y con la aplicación de incentivos para el personal de la organización.

5.3.2 Gestión de Buenas prácticas. El concepto de buenas prácticas se refiere a toda experiencia que se orienta por principios, objetivos y procedimientos adecuados que se ajustan a una determinada perspectiva normativa, así como también toda práctica que ha generado resultados positivos, demostrando su eficacia y utilidad en un contexto determinado.

En conclusión, son un conjunto de acciones que una empresa realiza repetitivamente hasta lograr que sean excelentes, para mejorar la calidad de sus servicios y poder superar las expectativas del usuario.

Para aplicar las buenas prácticas es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Liderazgo:** El liderazgo es la forma de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos.
- **Calidad:** Es la capacidad de satisfacer y cumplir las necesidades y perspectivas del cliente.
- **Innovación:** Se refiere a todo cambio, nuevas ideas y prácticas que generan valor para la empresa.

- **Enfoque en clientes:** implica:

- ✓ Estudiar y analizar las necesidades y expectativas de los clientes.
- ✓ Asegurarse de que los objetivos de mejora de la empresa coinciden con las necesidades y expectativas de los clientes.
- ✓ Comunicar y hacer entender las necesidades y expectativas de los clientes a todo el personal de la organización.
- ✓ Medir la satisfacción del cliente y actuar sobre los resultados.
- ✓ Gestionar de forma sistemática las relaciones con los clientes.

5.3.3 Gestión del talento humano. Existe consenso de que el principal factor que dispone una organización es el recurso humano, por lo cual este debe ser eficientemente gestionado.

El talento humano es el encargado de controlar e inspeccionar la calidad, producir, diseñar, distribuir los productos y servicios, y así mismo se encarga de establecer los objetivos y las estrategias. Sin personas eficientes sería imposible lograr los objetivos en una organización.

Las organizaciones están comenzando a considerar al talento humano como su capital más importante y su buena administración es una de las tareas más importantes y decisivas¹⁸.

La gestión del talento humano incluye¹⁹:

- Contratar personas que desempeñen las competencias necesarias para asumir un determinado cargo.
- Capacitación al personal.

¹⁸ CHUQUISENGO, Rabin. Gestión del talento Humano, 2008. Disponible en: <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>.

¹⁹ FERNÁNDEZ, Juan Carlos. Gestión del Talento Humano, 2009. Disponible en: <http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gestin-del-talento-humano>.

- Facilitar los mecanismos y ambientes adecuados que fomenten la motivación y la productividad en la organización.

La gestión del talento humano es importante porque:

- Genera ambientes que brindan motivación, compromiso y productividad por parte de los trabajadores.
- Identifica las necesidades de los empleados y al mismo tiempo implementa programas para su solución.
- Capacita al personal continuamente.
- Desarrolla proyectos pensando en el bienestar de los empleados.
- Apoya y participa en las decisiones que toma la gerencia.

5.3.4 Incentivos. En las organizaciones es muy importante dar incentivos al personal, pues esto ayuda a que haya un compromiso en la obtención de resultados significativos en el área desempeñada, y la más beneficiada en este caso es la empresa, por eso es necesario siempre reconocer el trabajo de las personas para que se sientan motivadas y satisfechas con su labor.

Por otro lado los incentivos influyen en el comportamiento del trabajador, puesto que los atrae, los retiene y los motiva, siendo un instrumento clave en la gestión del talento humano.

El mejor incentivo que se puede utilizar es el del reconocimiento, con unas sencillas palabras de agradecimiento por parte de la persona adecuada y en momento apropiado puede significar más que cualquier otro incentivo material.

Los Incentivos pueden ser:

➤ **Monetarios:** Se denominan incentivos monetarios cuando el empleado recibe dinero de una u otra forma y pueden ser:

- Bonificaciones en dinero
- Subsidio para estudios
- Subsidios para vivienda
- Comisiones
- Aumento de sueldo

➤ **No monetarios:** Estos incentivos se dan a partir de estímulos diferentes al monetario y pueden ser:

- Tiempo Libre
- Almuerzos y cenas
- Elogios
- Distinciones y reconocimientos simbólicos
- Excursiones
- Asistencias a seminarios o conferencias

6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO APLICADO A LAS EMPRESAS BAJO ESTUDIO

6.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Para desarrollar el siguiente trabajo se ha dispuesto de la información de las empresas del sector salud, subsector de la práctica médica mencionadas a continuación:

Cuadro 1. Información Angiografía de Occidente S.A

Fecha de constitución	10 de mayo de 1993
Dirección	Calle 18n No 5 -34 piso 3
Teléfono	6601289
Página web	www.angiografiadeoccidente.com.co

Cuadro 2. Información Centro de Ortopedia y Fracturas S.A

Fecha de constitución	04 de marzo de 1987
Dirección	Av. 2n No 21N -65 barrio Versalles
Teléfono	4853232
Página web	www.cofcali.com

Cuadro 3. Información Dime Clínica Neurocardiovascular S.A

Fecha de constitución	25 de Enero de 1988
Dirección	Av. 5n No 20N -75 barrio Versalles
Teléfono	6600160
Página web	www.dime.com.co

6.1.1 Empresa: Angiografía de Occidente S.A

6.1.1.1 Competencias fundamentales.

- **Equipo de avanzada tecnología.** El equipo Artis Zee con detector plano 30 por 40 es el equipo de más avanzada tecnología a nivel mundial dada la gran velocidad de rotación del arco, suple las necesidades de los equipos bi-planos en todos los procedimientos cardíacos y vasculares periféricos.
- **Personal capacitado.** Actualmente Angiografía de Occidente S.A cuenta con 17 especialistas con más de 20 años de experiencia y que han realizado sus estudios en las mejores universidades del mundo.

En el anexo B se puede encontrar más información de los profesionales.

- **Convenios con Universidades del Exterior.** La universidad de Miami realiza un convenio con Angiografía de Occidente para trabajo de investigación y manejo de últimas técnicas para el mejoramiento de la vida de los pacientes.

Desde hace 4 años se ha venido consolidando la alianza estratégica entre Angiografía de Occidente y la universidad de Miami, esta alianza ha generado para los Colombianos amplios beneficios entre los cuales está la implementación de programas pioneros de investigación enfocados en el tratamiento de diversas patologías coronarias.

La universidad de Miami es uno de los 10 mejores centros de cardiología en Estados Unidos, y su objetivo al contar con un aliado en Colombia es principalmente aportar en el mejoramiento del sistema de salud a través de la creación de centros de excelencia que lleven la medicina a un nivel superior. La intervención de la Universidad de Miami en Angiografía de Occidente le ha permitido pasar de ser un centro donde solamente se realizan tratamientos a convertirse en un laboratorio de avanzada tecnología e innovación enfocado en la investigación.

6.1.1.2 Fuerza inductora de valor.

Capacidad de producción. Angiografía de Occidente cuenta con sofisticados equipos, alta tecnología y el más idóneo personal médico para el tratamiento ambulatorio y hospitalario de sus pacientes, busca satisfacer las necesidades de sus clientes con una gran variedad de servicios que brinda a toda la comunidad para el mejoramiento de la calidad de la salud:

- **Hemodinamia:** La hemodinamia es una subespecialidad de la cardiología que estudia en forma invasiva, a través de catéteres, las enfermedades cardiovasculares.
- **Cardiología Pediátrica:** Se encarga del estudio, diagnóstico y tratamiento de las cardiopatías congénitas desde la etapa fetal hasta la edad adulta, así como las cardiopatías adquiridas durante la edad pediátrica.
- **Electrofisiología:** Es el estudio de las propiedades eléctricas de células y tejidos biológicos. Incluye medidas de cambio de voltaje o corriente eléctrica en una variedad amplia de escalas, desde el simple canal iónico de proteínas hasta órganos completos como el corazón.
- **Neuroradiología:** Se enfoca en el diagnóstico y caracterización de anomalías del sistema nervioso central y periférico, médula espinal, cabeza y cuello.
- **Escanografía:** Es una técnica de rayos x asistida por computador que consiste de ondas electromagnéticas de energía. Estos rayos penetran el cuerpo en grados variables dependiendo de la densidad de las estructuras que atraviesan.
- **Unidad de Cuidado Intensivos:** Es una sección especializada que brinda medicina intensiva a personas que necesitan cuidados de manera más urgente por haber sufrido algún accidente, por padecer una enfermedad grave o por haber salido de una operación.

La clasificación y definición de cada uno de los servicios se encuentra descrita en el anexo C.

6.1.1.3 Definiciones del negocio. Angiografía de Occidente es una empresa dedicada a la prestación de servicios de salud en las especialidades de:

Cardiología adulto y pediátrica, electrofisiología, vascular periférico, neuroradiología, y radiología intervencionista.

Angiografía de Occidente brinda a toda la comunidad tratamientos para el mejoramiento de la calidad de la salud, actualmente cuenta con 12 sedes en todo el territorio Colombiano.

6.1.1.4 Diseño del negocio. Angiografía de Occidente S.A. cuenta con una moderna infraestructura que brinda confort, tranquilidad y seguridad a sus clientes, además de ser accesible por los múltiples convenios que tiene con las diferentes entidades de servicio prestadoras de salud, tales como:

- Aliansalud EPS
- Coomeva EPS
- Clínica la Estancia
- Clínica del Occidente
- Colseguros
- Colpatria
- Colmédica
- clínica Versalles S.A.
- Cafesalud MP
- Comfenalco
- Comfandi
- Clínica Santiago de Cali
- Coosalud
- UniSalud
- Emssanar
- Famisanar
- Hospital Universitario
- E.P.S Indígena Mallamas
- Nueva E.P.S
- Salud Total
- Serinsa
- SerSalud S.A.
- Sura
- S.O.S
- Hospital Nuestra Señora del Rosario

Los puntos estratégicos que presenta la empresa son:

- Cuenta con equipos de última tecnología, lo que les permite identificar en corto tiempo y de forma segura diversos diagnósticos médicos que ayudan a preservar la vida humana y dar confianza a los usuarios, permitiendo que prefieran hacer uso de sus servicios por la efectividad.
- Mantiene informada de las últimas tendencias de la medicina por sus alianzas con la universidad de Miami, siendo este uno de los mejores centros de cardiología en Estados Unidos, lo que permite beneficios a los pacientes con la implementación de programas pioneros de investigación enfocados en el tratamiento de diversas patologías Coronarias.

6.1.1.5 Misión, Visión y Valores.

- **Misión.** Angiografía de Occidente S.A. contribuye al mejoramiento de la calidad de la salud de los usuarios que requieren atención ambulatoria y hospitalaria en todos los niveles de complejidad, con el más idóneo grupo médico, asistencial y administrativo, soportado en convenientes metodologías y alta tecnología, logrando los mejores resultados para nuestros clientes, usuarios y accionistas.

- **Visión.** Angiografía de Occidente S.A. orienta su capacidad de trabajo a consolidarse como la institución líder en la prestación de servicios de salud con oportunidad, accesibilidad y eficiencia.

- **Valores corporativos.**

- Comprensión
- Comunicación
- Servicio
- Liderazgo
- Compromiso
- Prudencia
- Respeto

6.1.2 Empresa: Centro de Ortopedia y Fracturas S.A.

6.1.2.1 Competencias fundamentales. Ofrecen a todos sus pacientes la mejor atención en ortopedia y traumatología, brindando una solución integral, un servicio eficiente y con la más alta calidad.

- **Personal médico capacitado.** Su mayor riqueza es contar con un selecto grupo de especialistas en ortopedia y traumatología, caracterizado por su experiencia, amplio conocimiento científico y una profunda condición humana.

En el anexo D. se puede encontrar más información de los especialistas.

- **Programa de ventana al exterior.** La ventana al exterior es la oportunidad para contactar los mejores especialistas en ortopedia y traumatología, es encontrar los más reconocidos y experimentados cirujanos, que atenderán en las mejores clínicas con las tarifas más competitivas del mercado.

6.1.2.2 Fuerza inductora de valor.

- **Capacidad de producción.** El centro de Ortopedia y Fracturas cuenta con un selecto grupo de especialistas en ortopedia y traumatología que permite implementar todos sus conocimientos en la atención de sus pacientes.

Además está realizando reemplazos articulares, un concepto moderno de biomecánica de la articulación, y también ofrece servicios de fisioterapia y rehabilitación utilizando técnicas avanzadas con tecnología de última generación.

- **Cuenta con una variedad de servicios tales como:**

- Consulta de urgencias
- Consulta especializada ortopedia y traumatología
- Cirugía electiva ambulatoria
- Ayuda diagnóstica - rayos X
- Unidad de fisioterapia y rehabilitación
- Medicina deportiva
- Psicología
- Nutrición y dietética

- Manejo del dolor musculo - esquelético, terapia neural

La clasificación y definición de cada uno de los servicios se encuentra descrita en el anexo E.

6.1.2.3 Definición del negocio. Centro de Ortopedia y Fracturas S.A es una empresa de la salud dedicada a ofrecer la mejor atención a sus usuarios en ortopedia y traumatología, brindando una solución integral, un servicio eficiente y con la más alta calidad, por contar con un selecto grupo de médicos especializados en los diferentes campos.

6.1.2.4 Diseño del negocio. Centro de Ortopedia y Fracturas S.A cuenta con especialistas altamente capacitados y con muchos años de experiencia lo cual garantiza la generación de valor para sus clientes y propietarios, dado que ofrecen confianza a la hora de hacer uso de sus servicios.

6.1.2.5 Misión, Visión y Valores.

- **Misión.** Ofrecer a los pacientes que requieran atención en ortopedia y traumatología una solución integral, un servicio eficiente y con la más alta calidad científica.

- **Visión.** Ser la institución especializada en ortopedia y traumatología de primera elección por los pacientes de medicina prepagada y particulares.

- **Valores**

- ✓ Ética
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Confianza
- ✓ Servicio

6.1.3 Empresa: Dime Clínica Neurocardiovascular S.A.

6.1.3.1 Competencias fundamentales.

➤ **Equipo de avanzada tecnología.** Dime cuenta con tecnología de punta lo que le permite ser altamente competitivo en el mercado. Entre los equipos más sofisticados se adquirió la dupla tecnológica más avanzada del país para el diagnóstico médico tales como:

- **Tomografía multicorte 64 Dual Source:** Examina las arterias coronarias sin cateterismo.
- **Resonancia Magnética 3T:** Examina las arterias cerebrales sin medio de contraste.
- **Hemodinamia 3D, última tecnología para el tratamiento Endovascular (Cateterismo cardiaco y cerebral 3D y 4D):** Tratamiento de las enfermedades coronarias con stents, para el tratamiento de los aneurismas cerebrales y la aorta.
- **Sala Híbrida:** Permite realizar simultáneamente dos procedimientos, una cirugía cardiovascular y un cateterismo complementario.
- **Equipo biplano para cateterismo:** Utilizado para el tratamiento de enfermedades coronarias con stents.
- **Ecocardiografía:** Utilizada para el diagnóstico no invasivo del corazón en 3 dimensiones.

Su tecnología de punta adquirida recientemente, la resonancia magnética de 1.5 teslas, única en Colombia, la unidad de cardiología no invasiva y sus equipos de ecografía en 3D garantizan un éxito en la atención a sus pacientes.

➤ **Recurso humano**

- Médicos especialistas, altamente calificados, con curva de aprendizaje lograda y reconocimiento nacional e internacional.
- Personal de salud altamente capacitado.
- Personal administrativo especializado en Salud.

6.1.3.2 Fuerza inductora de valor.

Capacidad de producción. Dime cuenta con la única y más avanzada tecnología del país, tiene un equipo humano altamente calificado que utiliza experiencia y conocimiento para el cuidado del paciente. Dime, clínica neurocardiovascular es líder en el diagnóstico y tratamiento de las enfermedades del cerebro, las arterias y el corazón.

Para ser una de las clínicas más competitivas Dime actualmente presta los servicios de:

- Resonancia magnética 1.5 teslas
- Escanografía helicoidal
- Radiología convencional y especializada
- Mamografía
- Densitometría
- Ecografía convencional y especializada
- Ecografía 3D
- Electrocardiografía
- Ecocardiografía doppler color
- Prueba de esfuerzo
- Holter cardíaco 24 horas
- Monitoria de presión arterial 24 horas
- Ecocardiografía transesofágico
- Eco stress con ejercicio y farmacológico
- Doppler vascular
- Consulta cardiológica
- Endoscopia digestiva
- Laboratorio clínico y de patología
- Laboratorio de genética
- Radiología oral

6.1.3.3 Definición del negocio. Dime clínica Neurocardiovascular, nació en 1998 como un concepto único en Colombia de concentrar en un solo sitio todas las modalidades de diagnóstico para comodidad de sus pacientes.

Dime es un formidable desarrollo tecnológico que atiende exitosamente casos de la más alta complejidad en enfermedades que afectan el corazón y las arterias. Cuenta con un grupo de profesionales reconocidos, que utilizan técnicas

mínimamente invasivas para el tratamiento de las afecciones cardíacas quirúrgicas, ataques cardíacos y cerebrales, aneurismas cerebrales y de la aorta, por cateterismo con el uso de stents.

6.1.3.4 Diseño del negocio. Dime cuenta con el convenio de las EPS, ISS, empresas de medicina prepagada, ARP, EPS del régimen subsidiario, cajas de compensación, aseguradoras, organizaciones pertenecientes a los regímenes especiales, y toda la comunidad en general que les permiten atender a sus afiliados y asegurados.

Los puntos estratégicos que presenta la empresa son:

- Diagnóstico preciso por tener las tecnologías más avanzadas a nivel mundial.
- Equipos de última tecnología que permiten hacer diagnóstico de ataques cardíacos y cerebrales sin cateterismo.
- Tratamiento oportuno de los ataques cerebrales y cardíacos debido a que los médicos están especializados para ofrecer tratamiento dentro de Los primeros 90 minutos.
- Quirófanos especializados para cirugía cardiovascular de alta complejidad.
- Unidad de cuidados intensivos especializada en el cuidado y soporte de los pacientes neurocardiovasculares.
- Unidad de cuidado intermedio para cuidado Neurocardiovascular.
- Presenta servicio de urgencias 24 horas.
- Como parte de nuevos desarrollos están realizando exitosamente trasplantes renales.

6.1.3.5 Misión, Visión y Valores.

- **Misión.** Somos una entidad dedicada a preservar la salud a través del diagnóstico médico, con un equipo humano comprometido, competente y con tecnología de punta que garantice la calidad.

- **Visión.** Nos vemos como una entidad líder en el suroccidente Colombiano en tecnología y servicio al cliente, con ventaja competitiva en el mercado, crecimiento continuo y nuevas líneas de servicio.

- **Valores**

❖ **Pasión por el trabajo.** Valoramos las personas que hacen el trabajo con entrega y encuentran en él, motivación y ánimo para hacerlo cada día mejor.

❖ **Entrega hacia los demás.** Valoramos las personas que se solidarizan con las necesidades y sentimientos de los demás y se esmeran para alcanzar su bienestar y satisfacción.

❖ **Lealtad con la empresa.** Valoramos las personas que tienen sentido de pertenencia por nuestra institución y lo expresan mediante honestidad, discreción, sinceridad y responsabilidad.

❖ **Trabajo en equipo.** Valoramos las personas que contribuyen con su trabajo responsable y se sienten comprometidos para lograr las metas corporativas de la institución.

6.1.3.6 Entorno económico. Para las empresas bajo estudio el entorno económico juega un papel muy importante, dado que deben contar con diferentes aspectos tales como:

- **Capital de trabajo.** Las empresas deben contar con capital como maquinaria, edificios, equipos de oficina, herramientas de todo tipo y efectivo, para lograr el buen funcionamiento del negocio.
- **Trabajo.** Es un insumo de gran importancia dado que maneja la disponibilidad, la calidad y el precio de la fuerza laboral.
- **El precio de la mano de obra.** Es un factor económico importante para la empresa, aunque la automatización disminuye los altos costos, pero en estas empresas es necesario contar con la presencia de profesionales calificados y especializados en las diferentes ramas de la salud, para lograr el éxito en la organización.

- **Niveles de precios.** Los cambios de precios implican distorsión en las empresas por sus efectos sobre los precios de la mano de obra, los materiales y otros artículos que se necesitan para otorgar un buen servicio al usuario.
- **Políticas fiscales y tributarias.** Afectan económicamente a todas las empresas, dado que la política de impuestos de gobierno recae sobre cada segmento de la sociedad.
- **Usuarios.** Es el factor más importante para que una empresa tenga éxito, sin ellos la entidad dejaría de existir.

6.1.3.7 Ventaja competitiva. Las empresas del subsector bajo estudio presentan varias ventajas competitivas como lo son:

- ✓ **Personal altamente calificado.** Cuentan con un grupo selecto de especialistas que se encuentran continuamente capacitados para estar a la vanguardia en todos los campos de la medicina.
- ✓ **Equipos de alta tecnología.** Las empresas cuentan con equipos de muy alta calidad que les permite diagnosticar con exactitud las inquietudes de los usuarios y asimismo realizar los diferentes tratamientos.
- ✓ **Buena Imagen.** La imagen y reputación de estas empresas ante la sociedad es muy buena, puesto que inspiran confianza y seguridad al momento de hacer uso de sus servicios

6.1.4 Resumen.

➤ Se observa que todas las empresas tienen su misión y visión bien definidas y se puede concluir que la fuerza inductora de valor de las empresas bajo estudio es la capacidad y oportunidad de la prestación de los servicios apoyándose en la inversión en capacidad instalada, cuyos componentes son:

- Equipos sofisticados.
- Alta tecnología de punta.
- Idóneo personal médico capacitado para el tratamiento ambulatorio y hospitalario de sus pacientes.

➤ Sus competencias fundamentales se basan en mantener contacto con entidades del exterior, lo cual les permiten estar informados sobre los últimos avances de la medicina a nivel mundial, además de contar con los últimos equipos que les permiten arrojar diagnósticos acertados sobre los pacientes para la toma temprana de decisiones, lo cual se logra con la ayuda de profesionales altamente calificados con muchos años de experiencia en los diferentes campos de la medicina.

➤ Las ventajas competitivas con las que cuenta este subsector son sus servicios altamente especializados y la tecnología con la cual se prestan, permitiendo ser reconocidos y preferidos por sus usuarios, además de contar con amplias instalaciones y gran variedad de servicios.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

Un punto de partida para evaluar la situación financiera de una empresa, es observar su comportamiento financiero utilizando sus estados financieros básicos: balance general, estado de resultados y estado de flujo de efectivo.

A continuación se presentaran dichos estados de las empresas bajo estudio, sobre los cuales se aplicaran los diferentes indicadores mencionados en el primer capítulo, cuyos resultados arrojaran una información más clara sobre el estado financiero de las empresas y se podrá evaluar si están o no generando valor.

Las fuentes para la obtención de la información financiera fueron los estados financieros de las empresas bajo estudio.

7.1 ESTADOS FINANCIEROS ANGIOGRAFÍA DE OCCIDENTE S.A.

Cuadro 4. Balance General empresa Angiografía de Occidente S.A.

ANGIOGRAFÍA DE OCCIDENTE S.A
NIT 800.197.601-4
BALANCE GENERAL
(expresado en miles de pesos)

ACTIVO	2010	2009	2008
Activo Corriente			
Disponible	369.858	52.825	1.452.535
Deudores	25.981.144	27.945.745	14.587.339
Inventarios	1.467.451	1.042.952	855.318
total Activo Corriente	27.818.453	29.041.522	16.895.192
Activo no Corriente			
Inversiones permanentes	6.150.006	6.373.573	6.132.954
propiedad planta y equipo	3.522.244	3.675.484	3.338.465
Intangibles	1.436.197	1.866.511	546.254
Diferidos	63.105	196.440	547.554
Valorizaciones	9.593.051	8.450.134	5.873.690
total Activo no Corriente	20.764.602	20.562.142	16.438.917
TOTAL ACTIVOS	48.583.055	49.603.664	33.334.109
PASIVO			
Pasivo Corriente			
Obligaciones financieras	7.779.436	7.288.685	5.791.809
Proveedores	1.856.281	1.913.578	2.018.385
Cuentas por pagar	8.748.807	16.684.765	9.777.918
Impuestos, gravámenes y tasas	59.145	272.125	-
Obligaciones laborales	518.042	453.380	389.315
Otros pasivos	751.496	416.285	269.729
Total Pasivo Corriente	19.713.207	27.028.818	18.247.156
Pasivo no Corriente			
Obligaciones Finan. a largo Plazo	1.242.707	1.653.672	467.357
Cuentas por pagar	4.904.182	-	-
Total Pasivo no Corriente	6.146.888	1.653.672	467.357
TOTAL PASIVO	25.860.096	28.682.490	18.714.513
PATRIMONIO			
Capital social	350.000	350.000	350.000
Reservas	1.829.407	1.452.060	1.447.270
Revalorización del Patrimonio	734.307	782.647	830.987
Resultados del ejercicio	1.807.208	3.773.474	47.895
Resultados de ejercicios Anteriores	8.408.987	6.112.859	6.069.754
Superávit por valorizaciones	9.593.051	8.450.134	5.873.690
TOTAL PATRIMONIO	22.722.959	20.921.174	14.619.596
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	48.583.055	49.603.664	33.334.109
Cuentas de orden Deudoras	4.140.662	3.329.835	2.089.264
Cuentas de orden Acreedoras	27.533.684	24.617.037	20.717.402

Cuadro 5. Estado de Resultados empresa Angiografía de Occidente S.A.

ANGIOGRAFÍA DE OCCIDENTE S.A
NIT 800.197.601-4
ESTADO DE RESULTADOS
(expresado en miles de pesos)

	2010	2009	2008
Ingresos Operacionales	58.392.307	42.599.158	29.933.199
(-) Costo de Venta	43.343.208	30.581.733	21.403.030
Utilidad Bruta	15.049.099	12.017.425	8.530.169
(-) Gastos Administrativos	15.700.388	10.597.985	11.159.956
Utilidad o perdida operacional	- 651.288	1.419.440	- 2.629.787
Ingresos no Operacionales			
(-)Gastos Financieros	1.605.515	1.972.562	1.073.935
(-) Otros egresos	157.176	-	-
(+) Otros Ingresos	6.031.021	5.547.441	3.807.135
total ingresos no operacionales	4.268.329	3.574.879	2.733.200
Utilidad antes de impuesto sobre la renta	3.617.041	4.994.319	103.413
Impuesto de Renta	1.445.490	1.220.845	55.518
Utilidad o pérdida neta del ejercicio	2.171.551	3.773.474	47.895

Cuadro 6. Estado de flujo de efectivo empresa Angiografía de Occidente S.A

ANGIOGRAFIA DE OCCIDENTE S.A
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO
(Expresado en miles de pesos)

FLUJO DE EFECTIVO	AÑO 2010	AÑO 2009
Utilidad antes de Intereses e Impuestos	5.379.732	6.966.881
Mas depreciaciones, amortizaciones provisiones	0	0
Menos Impuestos	1.445.490	1.220.845
Flujo de Caja Operacional	3.934.242	5.746.036
Menos Gastos de Capital	202.460	4.123.225
Menos Variación en KTNO	-6.092.542	-3.364.668
FLUJO DE EFECTIVO	9.824.325	4.987.479

7.1.1 Aspectos relevantes del balance general

Cuadro 7. CAPITAL DE TRABAJO

	2010	2009	2008
Activo Corriente - Pasivo Corriente	8.105.246	2.012.704	-1.351.964

Se nota una gran mejoría en el capital de trabajo año tras año, pero llama la atención el aumento tan grande que hubo del 2009 al 2010, es preocupante dicho crecimiento, puesto que es bueno que crezca pero no tan exageradamente.

Cuadro 8. ENDEUDAMIENTO

	2010	2009	2008
Pasivo / Activo	53.2%	57.8%	56.1%

Se puede observar que hubo una mejoría en el endeudamiento, pero a pesar de que ha ido disminuyendo, sigue siendo un porcentaje muy alto para las empresas colombianas.

Cuadro 9. ESTRUCTURA ACTIVO CORRIENTE Y NO CORRIENTE

	2010	2009	2008
Activo Corriente	57%	59%	51%
Activo no Corriente	43%	41%	49%

En cuanto a la estructura del balance entre el activo corriente y no corriente se puede observar que se ha conservado relativamente estable.

Cuadro 10. PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL DE TRABAJO

	2010	2009	2008
Capital de trabajo / Ingresos Operacionales	0,14	0,05	-0,05

Se tiene que invertir 0.14 pesos en capital de trabajo para generar un peso de ingreso operacional, se puede concluir que es un punto a favor dado que se debe hacer una menor inversión para obtener un mayor ingreso, pero de igual forma se ha observado que el valor año tras año ha incrementado notablemente y es importante que la empresa realice una revisión más detallada de los factores que influyen en este crecimiento.

7.1.2 Aspectos relevantes del estado de resultados

Cuadro 11. MARGEN OPERATIVO

	2010	2009	2008
Utilidad Operativa / Ingresos	-1.1%	3.3%	-8.8%

El margen operativo muestra una preocupante disminución año tras año, esto se genera por problemas en la cuenta de ingresos, de costos o de ambas.

Cuadro 12. ESTRUCTURA FINANCIERA

	2010	2009	2008
Ingresos netos no Operacionales /Ingresos operacionales	7.3%	8.4%	9.1%

La cobertura financiera ha disminuido entre el 2008 al 2010, por lo cual se puede deducir que el riesgo financiero del negocio ha aumentado.

Cuadro 13. DISTRIBUCION DE UTILIDADES

	2010	2009	2008
SE LLEVA AL PATRIMONIO			

Cuadro 14. VARIACIONES

Angiografía de Occidente S.A	
	Variaciones 2009-2010
Ingresos Operacionales	37,0%
Gastos de operación	48,0%
Inventarios	40,7%
Proveedores	-3,0%
cuentas por cobrar	- 7,0%

*
*

Es preocupante que los gastos de operación y los inventarios estén aumentando más que los ingresos operaciones entre el 2009 y 2010, lo cual se puede concluir que para este periodo la empresa no esté generando caja sino por lo contrario se la está consumiendo.

De acuerdo a los anteriores resultados se puede concluir que esta empresa requiere de cuantiosas inversiones en recursos físicos, recurso humano, y calidad del servicio.

7.1.3 Variaciones del balance general, empresa Angiografía de Occidente

Cuadro 15.

CUENTAS	ANALISIS VERTICAL			ANALISIS HORIZONTAL	
	2010	2009	2008	2010 - 2009	2009 - 2008
ACTIVOS					
Activos Corrientes					
Caja y Bancos	1%	0%	4%	600%	-96%
Cuentas por Cobrar Clientes	53%	56%	44%	-7%	92%
Inventarios	3%	2%	3%	41%	22%
Activos Corrientes	57%	59%	51%	-4%	72%
Activos no Corrientes					
Inversiones Permanentes					
Propiedad, Planta y Equipo	7%	7%	10%	-4%	10%
Diferidos	0%	0%	2%	-68%	-64%
Otros Activos	3%	4%	2%	-23%	242%
Valorizaciones	20%	17%	18%	14%	44%
Total activos fijos	43%	41%	49%	1%	25%

TOTAL ACTIVOS	100%	100%	100%	-2%	49%
PASIVOS					
Pasivos Corrientes					
Obligaciones Financieras	16%	15%	17%	7%	26%
Proveedores	4%	4%	6%	-3%	-5%
Obligaciones Laborales	1%	1%	1%	14%	16%
Obligaciones Fiscales	0%	1%	0%	-78%	
Cuentas por pagar a corto plazo	18%	34%	29%	-48%	71%
Otros Pasivos	2%	1%	1%	81%	54%
Pasivo Corriente	41%	54%	55%	-27%	48%
Pasivos no Corrientes					
Obligaciones Financieras	3%	3%	1%	-25%	254%
Proveedores y Cuentas por Pagar	10%	0%	0%		
Pasivo no Corriente	13%	3%	1%	272%	254%
TOTAL PASIVOS	53%	58%	56%	-10%	53%
PATRIMONIO					
Aportes de Capital (Capital pagado)	1%	1%	1%	0%	0%
Reservas	4%	3%	4%	26%	0%
Revalorización Patrimonial	2%	2%	2%	-6%	-6%
Utilidad del Ejercicio	4%	8%	0%	-52%	7779%
Utilidad de Ejercicio Anterior	17%	12%	18%	38%	1%
Superávit por valorizaciones	20%	17%	18%	14%	44%
Total Patrimonio	47%	42%	44%	9%	43%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	100%	100%	100%	-2%	49%

7.1.4 Variaciones del estado de resultados

Cuadro 16.

	ANALISIS VERTICAL			ANALISIS HORIZONTAL	
	2010	2009	2008	2010 - 2009	2009 - 2008
Ventas	100%	100%	100%	37%	42%
Costo de Ventas	74%	72%	72%	42%	43%
Utilidad Bruta	26%	28%	28%	25%	41%
Gastos de Administración	27%	25%	37%	48%	-5%
Utilidad Operacional	-1%	3%	-9%	-146%	-154%
Ingresos no operacionales	10%	13%	13%	9%	46%
Utilidad antes de intereses e impuestos	9%	16%	4%	-23%	492%
Gastos Financieros	3%	5%	4%	-19%	84%
Otros Egresos	0%	0%	0%		
Utilidad antes de impuestos	6%	12%	0%	-28%	4729%
Provisión para Impuestos (35 %)	2%	3%	0%	18%	2099%
Tasa de impuestos	0%	0%	0%	63%	-54%
Utilidad Neta	4%	9%	0%	-42%	7779%

7.2 ESTADOS FINANCIEROS CENTRO DE ORTOPEDIA Y FRACTURAS S.A.

Cuadro 17. Balance General empresa Centro de Ortopedia y Fracturas S.A.

CENTRO DE ORTOPEDIA Y FRACTURAS
NIT 800.004.579-2
BALANCE GENERAL
(expresado en miles de pesos)

	2010	2009	2008
ACTIVO			
Activo Corriente			
Disponibles	1.231.255	1.120.796	861.512
Inversiones deudoras	2.142	2.142	-
inventarios	1.013.094	899.048	768.699
Diferidos	43.218	60.090	53.867
	11.016	13.863	8.390
total Activo Corriente	2.300.725	2.095.938	1.692.468
Activo no Corriente			
Inversiones permanentes	16.506	16.506	16.506
propiedad planta y equipo intangibles	980.675	949.642	1.107.705
diferidos	-	-	-
valorizaciones	26.468	23.957	32.327
	637.825	637.825	239.724
total Activo no Corriente	1.661.474	1.627.931	1.396.262
TOTAL ACTIVOS	3.962.199	3.723.869	3.088.729
PASIVO			
Pasivo Corriente			
Obligaciones financieras	-	-	-
Proveedores	203.308	153.193	85.362
Cuentas por pagar	217.958	135.812	112.866
Impuestos, gravámenes y tasas	5.068	-	-
Obligaciones laborales	45.186	41.248	41.624
Otros pasivos	395.139	412.499	312.636
Total Pasivo Corriente	866.660	742.752	552.489
TOTAL PASIVO	866.660	742.752	552.489
PATRIMONIO			
Capital social	399.025	399.025	399.025
Superávit de capital	160.416	160.416	160.416
Reservas	402.259	355.483	268.176
Revalorización del Patrimonio	1.381.592	1.381.592	1.381.592
Resultados del ejercicio	114.422	46.776	87.307
Resultados de ejercicios Anteriores	-	-	-
Superávit por valorizaciones	637.825	637.825	239.724
TOTAL PATRIMONIO	3.095.539	2.981.117	2.536.240
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	3.962.199	3.723.869	3.088.729
Cuentas de orden Deudoras	159.649	159.649	- 145.090
Cuentas de orden Acreedoras	394.915	394.915	- 394.915

Cuadro 18. Estado de Resultados empresa Centro de Ortopedia y Fracturas S.A.

CENTRO DE ORTOPEDIA Y FRACTURAS S.A			
NIT 800.004.579-2			
ESTADO DE RESULTADOS			
(expresado en miles de pesos)			
	2010	2009	2008
Ingresos Operacionales	2.671.811	2.500.288	2.342.475
(-) Costo de Venta	2.085.715	1.943.874	1.831.015
Utilidad Bruta	586.096	556.413	511.460
(-) Gastos Administrativos	534.410	606.883	519.426
Utilidad o perdida operacional	51.686	-50.469	-7.966
Ingresos no Operacionales			
(-)Gastos Financieros	8.965	8.010	8.192
(-) Otros egresos	7.837	5.782	3.647
(+) Otros Ingresos	123.492	144.475	129.961
total ingresos no operacionales	106.690	130.684	118.122
Utilidad antes de impuesto sobre la renta	158.376	80.214	110.156
Impuesto de Renta	43.954	33.438	22.849
Utilidad o pérdida neta del ejercicio	114.422	46.776	87.307

Cuadro 19. Estado de flujo de efectivo empresa Centro de Ortopedia y Fracturas S.A.

CENTRO DE ORTOPEDIA Y FRACTURAS S.A		
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO		
(Expresado en miles de pesos)		
FLUJO DE EFECTIVO	AÑO 2010	AÑO 2009
Utilidad antes de Intereses e Impuestos	175.177	94.006
Mas depreciaciones, amortizaciones y provisiones	0	0
Menos Impuestos	43.954	33.438
Flujo de Caja Operacional	131.223	60.568
Menos Gastos de Capital	33.543	231.669
Menos Variación en KTNO	-80.879	-213.207
FLUJO DE EFECTIVO	178.558	42.106

7.2.1 Aspectos relevantes en el balance general

Cuadro 20. CAPITAL DE TRABAJO

	2010	2009	2008
Activo Corriente - Pasivo Corriente	1.434.065	1.353.187	1.139.979

Se puede concluir que el capital de trabajo permanece estable año tras año, siendo un punto a favor para la empresa.

Cuadro 21. ENDEUDAMIENTO

	2010	2009	2008
Pasivo / Activo	21.9%	19.9%	17.9%

La empresa presenta un porcentaje bajo de endeudamiento, lo que genera tener que hacer uso de pocos recursos externos para realizar inversiones, siendo esto favorable para la organización.

Cuadro 22. ESTRUCTURA ACTIVO CORRIENTE Y NO CORRIENTE

	2010	2009	2008
Activo Corriente	58%	56%	55%
Activo no Corriente	42%	44%	45%

En cuanto a la estructura del Balance entre el activo corriente y no corriente se puede observar que se ha conservado relativamente estable.

Cuadro 23. PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL DE TRABAJO

	2010	2009	2008
Capital de trabajo / Ingresos Operacionales	0,54	0,54	0,49

Se tiene que invertir 0.54 pesos en capital de trabajo para generar un peso de ingreso operacional, se puede concluir que la empresa invierte mucho dinero para generar ingresos operacionales, lo cual puede ser una inversión muy alta. Esto indica buena liquidez pero de igual forma puede afectar negativamente la rentabilidad de la empresa.

7.2.2 Aspectos relevantes del estado de resultados

Cuadro 24. MARGEN OPERATIVO

	2010	2009	2008
Utilidad Operativa / Ingresos	1.9%	-2%	-0,3%

Cuadro 25. ESTRUCTURA FINANCIERA

	2010	2009	2008
Ingresos netos no Operacionales /Ingresos operacionales	4%	5.2%	5.04%

Cuadro 26. DISTRIBUCION DE UTILIDADES

	2010	2009	2008
SE LLEVA AL PATRIMONIO			

Cuadro 27. VARIACIONES

Centro de Ortopedia y Fracturas S.A	
	Variaciones 2009-2010
Ingresos Operacionales	7%
Gastos de operación	-12%
Inventarios	-28%
Proveedores	33% *
cuentas por cobrar	13% *

De acuerdo a los análisis anteriores se pueden concluir que :

Se puede observar que la empresa presenta un comportamiento lento en sus cuentas por cobrar debido a que no se está haciendo uso adecuado del manual de cobros, causando esto menos liquidez para realizar los respectivos pagos a los proveedores.

Por otro lado los inventarios y los gastos de operación presentan un buen comportamiento, se puede afirmar que la empresa ha distribuido bien sus recursos gastando solo lo necesario y adquiriendo en inventarios lo que considera preciso.

7.2.3 Variaciones del balance general Centro de Ortopedia y Fracturas S.A

Cuadro 28.

CENTRO DE ORTOPEDIA Y FRACTURAS S.A Cifras Balance General	ANALISIS VERTICAL			ANALISIS HORIZONTAL	
CUENTAS	2010	2009	2008	AÑOS 2010 - 2009	AÑOS 2009 - 2008
ACTIVOS					
Activos Corrientes					
Caja y Bancos	31%	30%	28%	10%	30%
Inversiones Temporales	0%	0%	0%	0%	0%
Cuentas por Cobrar Clientes	26%	24%	25%	13%	17%
Inventarios :	1%	2%	2%	-28%	12%
Producto Terminado	1%	2%	2%	-28%	12%
Otros activos corrientes	0%	0%	0%	-21%	65%
Activos Corrientes	58%	56%	55%	10%	24%
Activos no Corrientes					
Inversiones Permanentes	0%	0%	1%	0%	0%
Propiedad, Planta y Equipo	25%	26%	36%	3%	-14%
Diferidos	1%	1%	1%	10%	-26%
Valorizaciones	16%	17%	8%	0%	166%
Total activos fijos	42%	44%	45%	2%	17%
TOTAL ACTIVOS	100%	100%	100%	6%	21%
PASIVOS					
Pasivos Corrientes					
Proveedores	5%	4%	3%	33%	79%
Obligaciones Laborales	1%	1%	1%	10%	-1%
Obligaciones Fiscales	0%	0%	0%	0%	0%
Cuentas por pagar a corto plazo	6%	4%	4%	10%	20%

Otros Pasivos	10%	11%	10%	-4%	32%
Total Pasivo Corriente	22%	20%	18%	17%	34%
Total Pasivo	22%	20%	18%	17%	34%
PATRIMONIO					
Aportes de Capital (Capital pagado	10%	11%	13%	0%	0%
Reservas	10%	10%	9%	13%	33%
Revalorización Patrimonial	35%	37%	45%	0%	0%
Superávit (Utilidades retenidas)	4%	4%	5%	0%	0%
Utilidad del Ejercicio	3%	1%	3%	145%	-46%
Superávit por valorizaciones	16%	17%	8%	0%	166%
Total Patrimonio	78%	80%	82%	4%	18%
Total Pasivo y Patrimonio	100%	100%	100%	6%	21%

7.2.4 Variaciones del estado de resultados

Cuadro 29.

ESTADO DE RESULTADOS	ANALISIS VERTICAL			ANALISIS HORIZONTAL	
	2010%	2009%	2008%	AÑOS 2010 - 2009	AÑOS 2009 - 2008
Ventas	100%	100%	100%	7%	7%
Costo de Ventas	78%	78%	78%	7%	6%
Utilidad Bruta	22%	22%	22%	5%	9%
Gastos de Administración	20%	24%	22%	-12%	17%
Total Gastos de administración	20%	24%	22%	-12%	17%
Utilidad Operacional	2%	-2%	0%	-202%	534%
Ingresos no operacionales	5%	6%	6%	-15%	11%
Utilidad antes de intereses e impuestos	7%	4%	5%	86%	-23%
Gastos Financieros	0%	0%	0%	12%	-2%
Otros Egresos	0%	0%	0%	36%	59%
Utilidad antes de impuestos	6%	3%	5%	97%	-27%
Provisión para Impuestos (35 %)	2%	1%	1%	31%	46%
Tasa de impuestos	0%	0%	0%	-33%	101%
Utilidad Neta	4%	2%	4%	145%	-46%

7.3 ESTADOS FINANCIEROS DIME CLINICA NEUROCARDIOVASCULAR S.A

Cuadro 30. Balance General empresa Dime S.A.

DIME NEUROCARDIOVASCULAR S.A
NIT 800.024.390-3
BALANCE GENERAL
(expresado en miles de pesos)

ACTIVO	2010	2009	2008
Activo Corriente			
Disponible	97.389	169.337	110.501
Inversiones	119.142	131.481	52.409
deudores	16.655.063	16.455.933	9.223.983
intangibles	710.315	-	-
Diferidos	252.173	269.482	366.222
inventarios	1.269.573	582.409	361.359
total Activo Corriente	19.103.655	17.608.642	10.114.474
Activo no Corriente			
Inversiones permanentes	1.411.255	1.372.222	1.043.722
propiedad planta y equipo	7.750.519	6.861.136	6.622.298
intangibles	11.350.544	-	-
diferidos	186.011	357.823	610.284
valorizaciones	-	-	-
total Activo no Corriente	20.698.329	8.591.180	8.276.304
TOTAL ACTIVOS	39.801.984	26.199.823	18.390.778
PASIVO			
Pasivo Corriente			
Obligaciones financieras	2.219.892	1.802.246	601.700
Proveedores	7.621.104	7.161.314	4.746.128
Cuentas por pagar	5.632.469	6.212.608	3.550.726
Impuestos, gravámenes y tasas	11.284	131.524	14.086
Obligaciones laborales	351.181	358.885	221.867
Otros pasivos	109.191	153.957	7.244
Total Pasivo Corriente	15.945.121	15.820.533	9.141.751
Pasivo no Corriente			
Obligaciones Financieras a largo Plazo	7.503.006	4.055.307	3.730.599
Total Pasivo no Corriente	7.503.006	4.055.307	3.730.599
TOTAL PASIVO	23.448.127	19.875.839	12.872.351
PATRIMONIO			
Capital social	2.138.002	2.138.002	150.000
Superávit de capital	8.828.451	28.451	28.451
Reservas	574.284	214.228	678.190
Revalorización del Patrimonio	-	-	1.497.227
Resultados del ejercicio	514.322	477.056	141.124
Resultados de ejercicios Anteriores	123.994	123.994	9.684
Superávit por valorizaciones	4.174.804	3.342.252	3.013.752
TOTAL PATRIMONIO	16.353.857	6.323.983	5.518.427
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	39.801.984	26.199.823	18.390.778

Cuadro 31. Estado de Resultados empresa Dime S.A.

DIME NEUROCARDIOVASCULAR S.A

NIT 800.024.390-3

ESTADO DE RESULTADOS
(expresado en miles de pesos)

	2010	2009	2008
Ingresos Operacionales	44.597.160	35.747.310	22.237.931
(-) Costo de Venta	11.102.333	9.190.779	5.894.370
Utilidad Bruta	33.494.827	26.556.531	16.343.561
Gastos Operacionales			
(-) Gastos de Ventas	28.608.881	21.516.292	12.152.534
(-) Gastos Administrativos	1.819.656	1.933.935	1.669.883
Utilidad o perdida operacional	3.066.291	3.106.305	2.521.144
Ingresos no Operacionales			
(-)Gastos Financieros	2.091.400	2.170.618	2.181.562
(-) Otros egresos	432.471	-	37.442
(+) Otros Ingresos	-	31.551	-
total ingresos no operacionales	-2.523.871	- 2.139.068	- 2.219.004
Utilidad antes de impuesto de renta	542.420	967.237	302.140
Impuesto de Renta	28.098	490.181	161.016
Utilidad o pérdida neta del ejercicio	514.322	477.056	141.124

Cuadro 32. Estado de flujo de efectivo empresa Dime S.A.

DIME NEUROCARDIOVASCULAR S.A
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO
(Expresado en miles de pesos)

	AÑO 2010	AÑO 2009
FLUJO DE CAJA LIBRE		
Utilidad antes de Intereses e Impuestos	3.066.291	3.137.856
Mas depreciaciones, amortizaciones y provisiones	0	0
Menos Impuestos	28.098	490.181
Flujo de Caja Operacional	3.038.193	2.647.675
Menos Gastos de Capital	12.089.840	218.137
Menos Variación en KTNO	-1.387.734	-912.127
FLUJO DE CAJA LIBRE	-7.663.913	3.341.665

7.3.1 Aspectos relevantes del balance general

Cuadro 33. CAPITAL DE TRABAJO

	2010	2009	2008
Activo Corriente - Pasivo Corriente	3.158.534	1.788.110	972.723

Se puede observar que el capital de trabajo está aumentando en cada periodo.

Se nota una gran mejoría en el capital de trabajo año tras año, pero llama la atención el aumento casi del 50% en cada año, es preocupante dicho crecimiento puesto que es bueno que crezca pero no en tanta proporción.

Cuadro 34. ENDEUDAMIENTO

	2010	2009	2008
Pasivo / Activo	59%	76%	70%

Con respecto al endeudamiento se puede observar que se encuentra muy alto en el año 2010, pero de igual forma bajó respecto a los años anteriores debido a que se ha generado caja y se han cancelado las deudas.

Cuadro 35. ESTRUCTURA ACTIVO CORRIENTE Y NO CORRIENTE

	2010	2009	2008
Activo Corriente	48%	67%	55%
Activo no Corriente	52%	33%	45%

En la estructura del balance entre el activo corriente y no corriente se ha presentado una disminución en el activo corriente por el incremento de intangibles en el activo no corriente que no existían en los años anteriores, incrementando así dicho porcentaje.

Cuadro 36. PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL DE TRABAJO

	2010	2009	2008
Capital de trabajo / Ingresos Operacionales	0,07	0,05	0,04

Se tiene que invertir 0.07 pesos en capital de trabajo para generar un peso de ingreso operacional, se puede concluir que es un punto a favor dado que se debe hacer una menor inversión para obtener un mayor ingreso.

7.3.2 Aspectos relevantes del estado de resultados

Cuadro 37. MARGEN OPERATIVO

	2010	2009	2008
Utilidad Operativa / Ingresos	7%	9%	11%

Cuadro 38. ESTRUCTURA FINANCIERA

	2010	2009	2008
Ingresos netos no Operac. /Ingresos operacionales	- 5.7%	- 6%	- 10%

Cuadro 39. DISTRIBUCION DE UTILIDADES

	2010	2009	2008
SE LLEVA AL PATRIMONIO			

Cuadro 40. VARIACIONES

Dime Clínica Neurocardiovascular S.A	
	Variaciones 2009-2010
Ingresos Operacionales	25%
Gastos de Administración	-6%
Gastos de Ventas	33%
Inventarios	118%
Proveedores	6%
cuentas por cobrar	1%

*
*

De acuerdo a las variaciones que se presentaron del año 2009 al 2010 se puede observar:

- Los gastos de administración tuvieron una pequeña disminución respecto al año anterior, lo que quiere decir que la empresa está realizando revisiones detalladas en el tema y gastando solamente lo necesario en cuanto al gasto de personal administrativo.
- Los gastos de ventas tuvieron un incremento significativo del 33% respecto al año anterior, superando el incremento de los ingresos operacionales que fue del 25%, esto se puede producir por contratación de nuevos médicos para ampliar los servicios o incrementos salariales en el área médica.
- Los inventarios tuvieron un incremento muy significativo del 118% respecto al año anterior, superando el incremento de los ingresos operacionales que fue del 25%. Esta situación se genera por una elevada inversión de inventarios para ese año.

7.3.3 Variaciones del Balance General Dime clínica Neurocardiovascular S.A

Cuadro 41.

CUENTAS	ANALISIS VERTICAL			ANALISIS HORIZONTAL	
	2010%	2009%	2008%	2010 - 2009	2009 - 2008
ACTIVOS					
Activos Corrientes					
Caja y Bancos	0,2%	0,6%	0,6%	-42,5%	53,2%
Inversiones Temporales	0,3%	0,5%	0,3%	-9,4%	150,9%
Cuentas por Cobrar Clientes	41,8%	62,8%	50,2%	1,2%	78,4%
Producto Terminado	3,2%	2,2%	2,0%	118,0%	61,2%
Otros activos corrientes	1,8%	0,0%	0,0%		
Activos Corrientes	47,4%	66,2%	53,0%	8,7%	77,9%
Activos no Corrientes					
Inversiones Permanentes	3,5%	5,2%	5,7%	2,8%	31,5%
Propiedad, Planta y Equipo	19,5%	26,2%	36,0%	13,0%	3,6%
Diferidos	1,1%	2,4%	5,3%	-30,1%	-35,8%
Otros Activos	28,5%	0,0%	0,0%		

Total activos fijos	52,6%	33,8%	47,0%	136,4%	2,5%
TOTAL ACTIVOS	100,0%	100,0%	100,0%	51,9%	42,5%
PASIVOS					
Pasivos Corrientes					
Obligaciones Financieras	5,6%	6,9%	3,3%	23,2%	199,5%
Proveedores	19,1%	27,3%	25,8%	6,4%	50,9%
Obligaciones Laborales	0,9%	1,4%	1,2%	-2,1%	61,8%
Obligaciones Fiscales	0,0%	0,5%	0,1%	-91,4%	833,7%
Cuentas por pagar a corto plazo	14,2%	23,7%	19,3%	-9,3%	75,0%
Otros Pasivos	0,3%	0,6%	0,0%	-29,1%	2025,3%
Pasivo Corriente	40,1%	60,4%	49,7%	0,8%	73,1%
Pasivos no Corrientes					
Obligaciones Financieras	18,9%	15,5%	20,3%	85,0%	8,7%
Pasivo no Corriente	18,9%	15,5%	20,3%	85,0%	8,7%
Total Pasivo	58,9%	75,9%	70,0%	18,0%	54,4%
PATRIMONIO					
Aportes de Capital (Capital pagado	5,4%	8,2%	0,8%	0,0%	1325,3%
reservas	1,4%	0,8%	3,7%	168,1%	-68,4%
Revalorización Patrimonial	0,0%	0,0%	8,1%	0,0%	-100,0%
Superávit (Utilidades retenidas)	22,2%	0,1%	0,2%	30930,5%	0,0%
Utilidad del Ejercicio	1,3%	1,8%	0,8%	7,8%	238,0%
Utilidad de Ejercicio Anterior	0,3%	0,5%	0,1%	0,0%	1180,4%
Superávit por valorizaciones	10,5%	12,8%	16,4%	24,9%	10,9%
Total Patrimonio	41,1%	24,1%	30,0%	158,6%	14,6%
Total Pasivo y Patrimonio	100,0%	100,0%	100,0%	51,9%	42,5%

7.3.4 Variaciones del Estado de Resultados

Cuadro 42.

	ANALISIS VERTICAL			ANALISIS HORIZONTAL	
	2010%	2009%	2008%	2010 - 2009	2009 - 2008
Ventas	100%	100%	100%	25%	61%
Costo de Ventas	25%	26%	27%	21%	56%
Total costo de ventas	25%	26%	27%	21%	56%
Utilidad Bruta	75%	74%	73%	26%	62%
Gastos de Administración	4%	5%	8%	-6%	16%
Total Gastos de administración	4%	5%	8%	-6%	16%
Gasto de Ventas:	64%	60%	55%	33%	77%
Total Gastos de Ventas	64%	60%	55%	33%	77%
Utilidad Operacional	7%	9%	11%	-1%	23%

Gastos no operacionales	0%	0%	0%	0%	0%
Ingresos no operacionales	0%	0%	0%	-100%	0%
Utilidad antes de intereses e impuestos	7%	9%	11%	-2%	24%
Gastos Financieros	5%	6%	10%	-4%	-1%
Otros Egresos	1%	0%	0%		-100%
Utilidad antes de impuestos	1%	3%	1%	-44%	220%
Provisión para Impuestos (35 %)	0%	1%	1%	-94%	204%
Tasa de impuestos	0%	0%	0%	-90%	-5%
Utilidad Neta	1%	1%	1%	8%	238%

7.4 APLICACIÓN DE INDICADORES TRADICIONALES

A continuación se presentaran los resultados obtenidos al realizar un ejercicio de comparación con estándares del subsector calculados con los promedios de los tres últimos años de las empresas bajo estudio.

Los indicadores fueron obtenidos con ayuda del programa Latín sport²⁰ y los estándares de la media sectorial fueron tomados de las páginas de internet de planeación nacional²¹ y byington²².

7.4.1 Indicadores de liquidez

Cuadro 43.

INDICES	PROMEDIO AÑOS 2008 -2010					FORTALEZA	DEBILIDAD
	ANGIOGRAFIA DE OCCIDENTE	CENTRO DE ORTOPEDIA	DIME	PROMEDIO DE LAS 3 EMPRESAS	INDICADOR DE LA MEDIA SECTORIAL		
Liquidez Corriente	1,14	2.85	1,11	1,71	1,11	x	
Prueba ácida	1,08	2.77	1,09	1,65	1,06	x	

²⁰ Programa diseñado por la profesora Margot Cajigas, Directora del programa de Contaduría Pública de la universidad Autónoma de Occidente, para calcular indicadores financieros a las empresas.

²¹ Indicadores financieros. Estadísticas del departamento de planeación nacional. Disponible en: <http://www.dnp.gov.co/Programas/Comercioindustriadesarrolloempresarial/DesarrolloEmpresarialeIndustria/Estadísticas/tabid/234/Default.aspx>.

²² Estándares Financieros, servicios sociales y de salud. Experian Byington. Disponible en: <http://www.byington.net/estandares/index.php?accion=tablas&tipo=sector&codigo=N>

Es conveniente precisar que los valores que arrojan los indicadores de liquidez proceden de estados financieros estáticos (Balance General), lo que indica que los resultados no son suficientes para evaluar la liquidez del subsector, por lo cual medidas complementarias son necesarias para la toma de decisiones, puesto que es una información manipulable y por ende poco confiable por no tener en cuenta el negocio en marcha.

Para afirmar la situación de liquidez de las empresas será necesario evaluar otros indicadores que suministren más información.

7.4.1.1 Liquidez corriente. Respecto a la liquidez de las empresas bajo estudio se puede observar que se encuentran por encima de la media del sector, es decir que por cada peso que deben, cuentan con más de \$1.11 pesos para respaldar sus obligaciones. Estas empresas parecen mostrar una tendencia razonablemente estable con respecto al sector.

Respecto a la empresa Centro de Ortopedia se puede observar que presenta una liquidez alta con tendencia al alza, lo que significa que la empresa por cada peso que debe cuenta con \$2.85 pesos para cubrir sus deudas, siendo este un punto a favor pero al mismo tiempo en contra, dado que presenta exceso de liquidez, lo que sugiere que no está utilizando adecuadamente el efectivo disponible.

7.4.1.2 Prueba ácida. En relación con la prueba ácida se puede observar que las tres empresas se encuentran por encima de la media del sector, lo cual indica que cuentan con activos de pronta liquidez suficientes para cancelar sus obligaciones corrientes sin tener que recurrir a los inventarios.

7.4.2 Indicadores de actividad.

Cuadro 44.

INDICES	PROMEDIO AÑOS 2008 -2010						
	ANGIOGRA	CENTRO DE ORTOPEDI	DIME	PROMEDIO 3 EMPRESAS	INDICADOR DE LA MEDIA SECTORIAL	FORTAL.	DEBILIDAD
Rotación de activos totales (Veces)	0,99	0,70	1,23	0,96	1,06		x

Rotación de cuentas por cobrar (Veces)	1,94	2.82	2,42	2,13	4,15		x
Rotación de cuentas por pagar (Veces)	16,64	14,80	1,33	10,92	N.D		N.A
Rotación de inventarios (Veces)	13,13	9.86	29,08	17,36	19,70		x
Periodo promedio de cobro (días)	193	130	152	158	89		x
Periodo promedio de pago (días)	24,30	27,12	276,28	109	43,20		x

Se puede observar en todos los índices de actividad que las empresas están mostrando debilidad en sus resultados puesto que son inferiores a la media, además se presenta mucha heterogeneidad entre los resultados de las 3 empresas.

7.4.2.1 Rotación de activos totales. Angiografía de Occidente y Centro de Ortopedia se encuentran por debajo de la media del sector, lo que quiere decir que las empresas vuelven a cambiar sus activos 0.99 y 0.70 veces al año respectivamente.

Dime presenta un porcentaje superior al de la media lo cual refleja un mayor uso de sus activos para generar más ventas con respecto a las otras dos empresas.

7.4.2.2 Rotación de cuentas por cobrar. La rotación de las tres empresas se encuentra por debajo del rango de la media del sector, es decir que tienen un retorno lento con el cobro de la cartera.

Lo que genera que la renovación de las cuentas por cobrar sea inferior por el tiempo en que se demora dichos saldos en convertirse en efectivo y nuevamente en cuentas por cobrar, siendo este un punto de debilidad para las empresas.

7.4.2.3 Rotación de Inventarios. En la rotación de inventarios se puede observar que en las tres empresas existen grandes diferencias en sus resultados, por un lado Dime presenta un valor que está muy por encima de la media, lo que

indica que es la empresa que más rápido convierte sus inventarios en ventas o que hace mas uso de estos manteniendo una buena liquidez dinámica.

Por lo contrario, Angiografía de Occidente y Centro de Ortopedia presentan resultados por debajo de la media, lo que indica que tienen un menor uso de inventarios, debido a que probablemente sus ingresos se generen más por consultas con especialistas o intervenciones que no requieran de productos que hagan parte de sus inventarios o mantienen unas políticas de compra que no favorecen a la organización.

7.4.2.4 Periodo promedio de cobro. Se puede observar que las tres empresas se encuentran muy por encima de la media, el promedio de cobro del sector se encuentra en aproximadamente 90 días y las empresas bajo estudio se están demorando en cobrar aproximadamente 160 días, siendo esto un punto negativo puesto que existe demasiada inversión en capital de trabajo que afecta la liquidez y la rentabilidad de la empresa.

Es necesario que las empresas evalúen sus políticas de cobro para mejorar dicha situación.

7.4.2.5 Periodo promedio de pago. Las empresas están cancelando sus deudas dentro de un término de 30 días, haciendo un buen uso de los convenios con los proveedores, a excepción de Dime que tiene un periodo promedio de 9 meses, lo que es un término muy largo para cubrir sus deudas puesto que la media del sector presenta un termino de aproximadamente 45 días.

En general se observa que las empresas presentan un buen comportamiento de pago pero un deficiente manejo en el cobro, lo que afecta la liquidez de las empresas.

Los resultados indican una clara debilidad en los indicadores de actividad del sector, de lo cual se infiere que la liquidez dinámica del sector no es la mejor comparada con el estándar.

7.4.3 Indicadores de endeudamiento

Cuadro 45.

INDICES	PROMEDIO AÑOS 2008 -2010			PROMEDIO EMPRESAS	INDICADOR DE LA MEDIA SECTORIAL	FORTALE	DEBILID.
	ANGIOGRA.	CENTRO ORTOPED.	DIME				
Razón de endeudamiento	56%	20%	68%	48%	52%	X	
Cobertura de intereses	-0,71	-0.50	1,35	0,05	N.D		

El endeudamiento de las empresas es muy variable entre ellas, pero el promedio de las 3 se encuentra dentro de la media del sector.

7.4.3.1 Razón de endeudamiento. Se puede observar que Angiografía de Occidente y Dime se encuentran por encima de la media del sector, es decir que por cada 100 pesos que la empresa ha invertido en activos se han financiado con los acreedores el 56 y 68% respectivamente.

Respecto a Centro de Ortopedia se puede afirmar que el porcentaje se encuentra muy por debajo de la media, es decir que el margen de participación que tienen los acreedores sobre los activos totales es del 20% y el restante 80% ha sido con recursos propios debido a que no han tenido necesidad de mantener un endeudamiento alto para adquisición de dichos bienes.

Con excepción de Dime, las otras empresas muestran indicadores de endeudamiento similares al estándar.

7.4.4 Indicadores de rentabilidad

Cuadro 46.

INDICES	PROMEDIO AÑOS 2008 -2010			PROMEDIO EMPRESAS	MEDIA SECTORIAL	FORTALEZ	DEBILID.
	ANGIOGRA	CENTRO ORTOPEDI	DIME				
margen de utilidad neta	4%	3%	1%	2,6%	3%		x

margen de utilidad operacional	-2%	-0.14%	9%	2,3%	2%		x
roa	4%	2%	1%	3%	5%		x
rentabilidad del capital propio (roe)	9%	3%	4%	6%	11%		x
margen de utilidad de bruta	27%	22%	74%	41,0%	21%	x	

7.4.4.1 Margen de utilidad neta. Se puede observar que Centro de Ortopedia y Angiografía de Occidente se encuentran dentro de la media, siendo un punto a favor dado que tienen un margen de utilidad del 3 y 4% respectivamente, después de descontar los costos y gastos que se generan sobre cada peso que venda.

Dime presenta un margen muy por debajo de la media, lo que indica que tiene un margen de utilidad del 1% después de descontar costos y gastos, dicha situación se puede generar por que presenta unos gastos de venta muy elevados.

7.4.4.2 Margen de utilidad operacional. Se puede observar que Centro de Ortopedia y Angiografía de Occidente se encuentran por debajo de la media con una utilidad operativa negativa lo que representa que las empresas manejan costos y gastos muy elevados, contrario a Dime que presenta un margen de utilidad operacional del 9%.

7.4.4.3 Rendimiento sobre los activos totales (ROA). Se puede observar que las tres empresas se encuentran por debajo de la media, lo que indica que la administración no ha sido tan eficaz para generar utilidad con sus activos disponibles, la empresa que más se acerca al porcentaje de la Media es Angiografía de Occidente con un 4% lo que indica que este es el porcentaje que gana por cada peso de inversión que la empresa tiene en activos

7.4.4.4 Rentabilidad del capital propio (ROE). Las tres empresas se encuentran por debajo de la media, lo que indica que el retorno ganado sobre la inversión inicial de los accionistas es bajo en comparación con la media del sector, es decir que las empresas están presentando una utilidad neta muy baja o un patrimonio muy alto.

7.4.4.5 Margen de utilidad bruta. Las tres empresas se encuentran por encima de la media del sector, lo que indica que se obtiene una utilidad relativamente alta por cada peso de venta que queda después de que la empresa ha cubierto el costo de los bienes que produce y vende.

Respecto a Dime S.A que es la empresa con el porcentaje más alto con respecto a las otras dos, se puede deducir que maneja un bajo costo de las mercancías que produce y/o vende.

La rentabilidad del subsector de la práctica médica está por debajo del estándar, este resultado parece que se ve afectado por la alta inversión que el subsector muestra en cuentas por cobrar e inventarios, hechos que afectan la liquidez y la rentabilidad del subsector.

7.4.5 DUPONT

El sistema Dupont permite un análisis de la rentabilidad para los dueños, descomponiéndola en liquidez, rentabilidad y endeudamiento.

Roe = Margen de Utilidad Neta x rotación de Activos x multiplicador de capital

$$\text{Roe} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}} \times \left(1 + \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio}}\right)$$

$$\begin{aligned} \text{Roe Angiografía de Occidente} &= 0.04 \times 0.99 \times 2.26 \\ &= 9\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Roe Centro de Ortopedia} &= 0.03 \times 0.70 \times 1.25 \\ &= 3\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Roe Dime} &= 0.01 \times 1.23 \times 2.99 \\ &= 4\% \end{aligned}$$

Se puede observar el bajo margen de utilidad y de rotación para las empresas a excepción de Angiografía.

Anexo F. Información detallada de los indicadores tradicionales de cada una de las empresas.

7.5 APLICACIÓN DE INDICADORES NO TRADICIONALES

A continuación se realizará la aplicación de los indicadores no tradicionales, estos elementos fueron tomados de los estados financieros de las empresas, con base en esta información y la ayuda del programa Latín sport²³, se hicieron algunos cálculos para obtener información necesaria con la cual se determinará si las empresas están generando o destruyendo valor.

Para el cálculo del Eva se establecieron los siguientes supuestos:

- El interés corriente del 19.92% E.A²⁴ como costo de la deuda ante la dificultad de obtener los costos reales de la deuda para cada una de las empresas.
- La tasa de impuestos se establece con el 33%.

7.5.1 Angiografía de Occidente S.A

Cuadro 47. Indicadores de generación de valor

	AÑO 2010	AÑO 2009	AÑO 2008
EBITDA	(651.288,41)	1.419.440,00	(2.629.787,00)
MARGEN DE EBITDA	(0,01)	0,03	(0,09)
KTNO	25.592.314	27.075.119	13.424.272
PRODUCTIVIDAD KTNO	0,44	0,64	0,45
PDC	(0,03)	0,05	(0,20)
Valor Económico Agregado (EVA)	-8.886.806	-7.479.713	-7.475.982

Nota: El cálculo del Eva se efectuó bajo el supuesto de que los dueños corren más riesgo que los acreedores financieros. Por lo tanto como el costo de la deuda es del 19.92% que equivale al interés corriente, se asume un costo para el patrimonio del 22%. Por lo tanto al efectuar la ponderación el costo de capital arroja para el año 2010 un porcentaje del 17,39%.

²³ Programa diseñado por la profesora Margoth Cajigas, Directora del programa de Contaduría Pública de la universidad Autónoma de Occidente, para calcular indicadores financieros a las empresas.

²⁴ Interés Corriente interbancario establecido de Enero 01 a marzo 31 de 2012, tomado de la Superintendencia Financiera de Colombia. Disponible en: <http://www.superfinanciera.gov.co/ComunicadosyPublicaciones/ComunicadosdePrensa/ibc.htm>

Análisis:

El margen Ebitda (lo que le queda a la empresa, de cada \$1 vendido, para atender la inversión en KTNO, en activos fijos, servicio de la deuda y pago a dueños) se encuentra negativo.

La productividad del KTNO es deficiente, puesto que tiene que invertir en promedio \$0.51 en capital de trabajo neto operativo para generar \$1 de venta.

Como consecuencia las posibilidades de crecimiento de la empresa medidas por su palanca de crecimiento son prácticamente nulas.

Se puede observar en los valores del Eva que son negativos durante los 3 últimos años, lo que indica que la empresa está destruyendo valor para los accionistas en una gran proporción.

7.5.2 Centro de Ortopedia y Fracturas S.A

Cuadro 48. Indicadores de generación de valor

	AÑO 2010	AÑO 2009	AÑO 2008
EBITDA	51.686	-50.469	-7.966
MARGEN DE EBITDA	0,02	-0,02	0
KTNO	853.004	805.945	737.204
PKT	0,32	0,32	0.31
PDC	0,06	-0,06	-0.01
Valor Económico Agregado (EVA)	-762.057	-788.790	-637.047

Nota: El cálculo del Eva se efectuó bajo el supuesto de que los dueños corren más riesgo que los acreedores financieros. Por lo tanto como el costo de la deuda es del 19.92% que equivale al interés corriente, se asume un costo para el patrimonio del 22%. Por lo tanto al efectuar la ponderación el costo de capital arroja para el año 2010 un porcentaje del 20.11%.

Análisis:

El margen Ebitda (lo que le queda a la empresa, de cada \$1 vendido, para atender la inversión en KTNO, en activos fijos, servicio de la deuda y pago a dueños) es una utilidad muy pequeña para el cubrimiento de dichos compromisos. La productividad del KTNO es deficiente, puesto que tiene que invertir en promedio \$0.32 en capital de trabajo neto operativo para generar \$1 de venta.

Las posibilidades de crecimiento de la empresa mejoran un poco en el año 2010 medida por su palanca de crecimiento.

Se puede observar en los valores del Eva que son negativos durante los 3 últimos años, lo que indica que la empresa está destruyendo valor para los accionistas en una gran proporción.

7.5.3 Dime clínica Neurocardiovascular S.A

Cuadro 49. INDICADORES DE GENERACIÓN DE VALOR

	AÑO 2010	AÑO 2009	AÑO 2008
EBITDA	3.066.291	3.106.305	2.521.144
MARGEN DE EBITDA	0,07	0,09	0,11
KTNO	10.303.532	9.877.029	4.839.214
PKT	0,23	0,28	0,22
PDC	0,30	0,31	0,52
Valor Económico Agregado (EVA)	-4.672.914	-1.962.761	-1.242.883

Nota: El cálculo del Eva se efectuó bajo el supuesto de que los dueños corren más riesgo que los acreedores financieros. Por lo tanto como el costo de la deuda es del 19.92% que equivale al interés corriente, se asume un costo para el patrimonio del 22%. Por lo tanto al efectuar la ponderación el costo de capital arroja para el año 2010 un porcentaje del 16.90%.

Análisis:

El margen Ebitda (lo que le queda a la empresa, de cada \$1 vendido, para atender la inversión en KTNO, en activos fijos, servicio de la deuda y pago a dueños) es una utilidad muy pequeña para el cubrimiento de dichos compromisos.

La productividad del KTNO se encuentra mejor en comparación con las demás empresas, puesto que tiene que invertir en promedio \$0.24 en capital de trabajo neto operativo para generar \$1 de venta.

Esta empresa es la que presenta más posibilidad de crecimiento medida por su palanca de crecimiento.

Del análisis de los indicadores no tradicionales del subsector prácticas médicas, se deduce que se deben realizar planes de mejoramiento en su estructura operativa, tanto en costos como en capital de trabajo, puesto que estos aspectos inciden en las posibilidades de generación de valor para el subsector.

Se puede observar en los valores del Eva que son negativos durante los 3 últimos años, lo que indica que la empresa está destruyendo valor para los accionistas en una gran proporción.

8. APLICACIÓN DE PARÁMETROS ORGANIZATIVOS

8.1 PARÁMETROS ORGANIZATIVOS ANGIOGRAFIA DE OCCIDENTE S.A.

8.1.1 Apoyo de la gerencia. La gerencia siempre está informada de todo lo que sucede en la organización. Cuando se crean nuevos proyectos e ideas para implementar deben ser presentadas ante ésta, para ser aprobados o rechazados, pero en su mayoría de veces son aprobados, apoyando así las nuevas ideas de las diferentes áreas y estando pendiente de sus procesos.

8.1.2 Buenas prácticas. En Angiografía de Occidente se cuenta con un grupo de aprendices de diversas áreas, acogidos de diferentes niveles educativos tales como el sena, universidades, instituciones técnicas y tecnológicas y recientemente alumnos de colegios que están por culminar sus estudios.

La empresa se encuentra en proceso de acreditación y está certificada por:



Certificado N° SC6160-1

Tiene un sistema de gestión de calidad en la prestación de sus servicios, lo que permite que el usuario se sienta seguro y confiado en el momento que requiera hacer uso de ellos.

8.1.3 Gestión del talento humano. El personal es eficientemente gestionado, es seleccionado estrictamente para cada una de los cargos, con el fin de garantizar buenos resultados en la empresa. También se realizan capacitaciones para el mejoramiento continuo del trabajo. El área de recursos humanos está compuesto de dos psicólogos, un coordinador de nomina y un encargado de salud ocupacional que maneja los riesgos laborales, la capacitaciones de emergencia y los accidentes de trabajo.

8.1.4 Incentivos. La empresa maneja un plan de incentivos que incluye: Bonos de compras en almacenes como Catalina Duque, planes de paseos de fin de semana por medio de convenios con comfandi, entradas al zoológico, entre otros. Estos incentivos son otorgados al mejor empleado, que el dirigente haya considerado que se ha desempeñado mejor, y se hace de forma trimestral.

Por otro lado, se está realizando un proyecto el cual consiste en que el personal quiera desarrollarse independientemente de acuerdo a sus competencias, es decir, que a las personas les nazca aprender y tener un mejor desempeño sin necesidad de recibir algo a cambio, que quieran superarse y ampliar sus conocimientos para realizar mejor sus tareas, esto es una opción que el trabajador toma de manera muy personal.

8.2 PARÁMETROS ORGANIZATIVOS CENTRO DE ORTOPEDIA Y FRACTURAS S.A.

8.2.1 Apoyo de la gerencia. La gerencia mantiene al tanto del funcionamiento de cada área y si se detecta alguna falla en los procesos, se busca una solución inmediata realizando correcciones, pruebas e implementando nuevos procesos. La gerencia se reúne constantemente para evaluar y estimar el buen funcionamiento de la empresa.

8.2.2 Buenas prácticas. Se vinculan aprendices del sena y estudiantes de colegios que ya estén por graduarse, dándoles la oportunidad de aprender y de crecer profesionalmente dentro de las diferentes áreas de la organización.

8.2.3 Gestión del talento humano. Para gestionar el talento humano se desarrollan actividades de capacitación, para que el personal este siempre actualizado y pueda realizar adecuadamente sus labores. A la empresa le interesa motivar constantemente a su personal, puesto que el talento humano es quien pone en marcha la actividad de la empresa y define la calidad de cómo se realizan sus servicios. Centro de Ortopedia contrata personal altamente calificado que desempeñen las competencias necesarias para realizar el cargo establecido.

En la empresa se trata siempre de generar un ambiente apropiado para que el personal se sienta cómodo en el desarrollo de sus actividades y logre ser productivo.

8.2.4 Incentivos. En el Centro de Ortopedia se practican incentivos tales como: el nombramiento del empleado del mes, salidas de integración, celebración de fechas especiales (cumpleaños, día de la secretaria, día de la madre, etc.).

8.3 EMPRESA: DIME CLÍNICA NEUROCARDIOVASCULAR S.A

8.3.1 Apoyo de la gerencia. Es muy alto el apoyo por parte de la gerencia hacia las diferentes áreas de la organización, está siempre se mantiene informada de los procesos y resultados de cada una, realizando reuniones constantes para su debida evaluación.

8.3.2 Buenas prácticas. En Dime se vinculan aprendices del sena, esto se lleva acabo teniendo en cuenta la reglamentación exigida por ambas partes.

La gerencia apoya las iniciativas del personal y el funcionamiento del trabajo en equipo, con el fin de que las mejores prácticas se esparzan en toda la organización. Dime promueve procesos para el desarrollo humano y realiza evaluaciones de desempeño para medir los resultados y la productividad de los diferentes cargos.

Dime recibió la certificación de calidad ISO 9001:2008 por parte de ICONTEC y la certificación internacional otorgada por IQNET, en abril de 2010.

Con este certificado se garantiza que Dime tiene un sistema de gestión de calidad en la prestación de sus servicios, para asegurar el cumplimiento de los requisitos de sus clientes y la comunidad.

Con la implementación de este sistema fue posible lograr una cultura de calidad, ofrecida por sus 70 colaboradores, para atender pacientes remitidos por empresas de medicina prepagada, EPS, ARP, ISS y la comunidad en general.

8.3.3 Gestión del talento humano. La empresa brinda capacitación continua a su personal y busca alcanzar el perfeccionamiento profesional, contando con médicos especialistas altamente calificados, con curva de aprendizaje lograda y reconocimiento a nivel nacional e internacional.

De igual forma el personal administrativo es especializado en salud, lo que genera un mejor servicio y alta calidad.

Para la gerencia es de vital importancia el recurso humano, puesto que por este se puede definir el éxito o fracaso de la organización.

Dime tiene como compromiso:

- **Con sus colaboradores.** Brindar un ambiente laboral propicio, motivado con estabilidad laboral y capacitación permanente.
- **Con sus accionistas.** Al generar rentabilidad, continuidad y crecimiento del negocio.
- **Con la comunidad.** Al realizar un manejo seguro y responsable de los desechos y residuos para preservar el medio ambiente.

8.3.4 Incentivos. Dime no se manejan programas de incentivos.

9. ANÁLISIS DOFA PARA LAS EMPRESAS DEL SUBSECTOR SALUD DE LAS PRÁCTICAS MÉDICAS.

A continuación se realizará un análisis DOFA con el fin de observar la situación interna y externa del subsector y diseñar estrategias

Cuadro 50. Matriz Dofa

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La gestión del capital de trabajo presenta deficiencias, que se manifiestan en una alta inversión en cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar, lo cual afecta tanto la liquidez como la rentabilidad ✓ Los costos de venta son elevados en comparación del estándar del sector, hecho que indica ineficiencia en el manejo operativo de los recursos. ✓ El endeudamiento del subsector es elevado particularmente por la financiación con proveedores, por lo cual el riesgo financiero del subsector es alto. ✓ La rentabilidad del capital propio está por debajo de la media del sector. ✓ Las posibilidades de crecimiento del subsector con recursos propios son muy limitadas. ✓ En cuanto a las prácticas de gestión, el subsector muestra debilidades en sus procesos de calidad y de gestión de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los cambios demográficos y las preocupaciones por la salud, representan oportunidad para el desarrollo de nuevos negocios. ✓ La imagen y reputación permiten la atracción de nuevos usuarios. ✓ Políticas del gobierno encaminadas a ampliar la cobertura de salud y servicios complementarios. ✓ Ampliar los convenios con las entidades de salud (EPS).

✓ El subsector de la práctica médica destruye valor para los accionistas.	
Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal médico y auxiliares altamente cualificados. ✓ Cuentan con equipos de punta y alta tecnología para atender todos los procedimientos en los servicios ofrecidos. ✓ Alto nivel de confianza y credibilidad ante los usuarios y proveedores. ✓ Cuentan con variedad de convenios de asociatividad con: EPS, IPS, Medicina prepagada, ISS, para la prestación de servicios ✓ La estructura del subsector ofrece barreras de entrada debido a la alta inversión en equipos sofisticados que se requieren para la prestación de los servicios, por lo cual la competencia es reducida ✓ Se encuentran certificadas por la ISO, permitiéndoles crear más confianza ante los usuarios y generar más ventajas y beneficios en los procesos de su actividad. ✓ Tienen convenios con entidades del exterior, lo cual permite el intercambio de información para estar actualizados e implementar las nuevas técnicas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Impacto de la legislación, por reglamentación cambiante. ✓ Las leyes que acobijan el sector salud son muy complejas en su interpretación. ✓ Disminución en la demanda particularmente porque las EPS y demás entidades prestadoras de salud están empezando a ofrecer los servicios que actualmente está ofreciendo el subsector de la práctica médica. ✓ Cambios tecnológicos que afectan el ciclo del negocio y que demandan altas inversiones.

9.1 ESTRATEGIAS

- Aprovechando el recurso humano altamente capacitado y los equipos de punta y alta tecnología que dispone el subsector, se debe vincular estas ventajas con las políticas de cobro y de manejos de inventarios, de tal forma que la calidad en la prestación de los servicios se convierta en un factor que impulse una buena gestión en la administración del capital de trabajo.
- Aprovechando las certificaciones ISO de las cuales disponen las empresas, se deben realizar ejercicios serios encaminados a la revisión de los procesos en la prestación de los servicios, con un enfoque a la reducción de costos y gastos.
- El subsector debe participar activamente en los temas relacionados con estudios y posibles cambios en las reglamentaciones del subsector, de tal forma que este se encuentre capacitado para asimilar los cambios cuando estos se presenten.
- Analizar el portafolio de los servicios que actualmente ofrece el subsector, con el fin de realizar las reestructuraciones y ajustes que sean pertinentes a fin de enfrentar la poca demanda del mercado que se llegara a presentar cuando las EPS y demás entidades de salud suministren los servicios que actualmente presta el subsector.
- Explorar las posibilidades de realizar operaciones de leasing para adquirir loa nuevos equipos y tecnologías que el subsector demanda.

10.CREACIÓN DE VALOR

“Una compañía crea valor para sus accionistas cuando la rentabilidad obtenida sobre el capital invertido es superior al coste de dicho capital. Uno de los planteamientos desarrollados a raíz de este concepto se centra en la gestión estratégica y operativa de la compañía bajo criterios de creación de valor para el accionista. Esta gestión y sus consecuencias a medio y largo plazo tendrán, inevitablemente, su reflejo en el valor de la empresa.

Lo que determina la creación de valor para el accionista no es exactamente la mejora de la situación de la empresa, como se afirma con frecuencia, sino que el rendimiento obtenido de las inversiones de la empresa sea capaz de superar sus expectativas; con independencia de que dicho progreso se materialice en los resultados contables del período analizado²⁵”.

Figura 4. Gestión basada en el valor



Como se analizó en el capítulo III las empresas del subsector prácticas médicas muestra un Eva negativo, es decir que no han creado valor durante el periodo de estudio.

²⁵ Milla Gutiérrez, Artemio. Estrategias y medición de la creación de valor para el accionista - Otros conceptos de contabilidad y finanzas, año 2010, Volumen No. 1. P.2 y P.4.

10.1 FORMAS DE MEJORAR EL EVA

Existen muchas herramientas para medir la creación de valor de una empresa, una de las más populares se conocen como el Eva (valor económico agregado). De acuerdo con el autor Oscar León García, una gerencia puede mejorar el Eva a través de cinco clases de decisiones²⁶:

- Incrementando la UODI sin realizar inversión alguna para lograrlo.
- Invirtiendo en proyectos que produzcan una RAN superior al costo de capital.
- Liberando fondos ociosos.
- Desinvirtiendo en actividades que rindan menos que el costo de capital.
- Gestionando el costo de capital.

En consecuencia las empresas del subsector deben tratar de implementar este tipo de prácticas para la creación de valor.

²⁶ García, Oscar León. Valoración de empresas, gerencia de valor y EVA. 19 ed. Colombia: Digital Express, 2003. p. 135.

11. CONCLUSIONES

A continuación se plasmarán las conclusiones más relevantes que se han determinado en el desarrollo del presente estudio.

- De acuerdo a los resultados arrojados por los diferentes indicadores que se aplicaron a las empresas bajo estudio, se puede afirmar que la mayor parte del subsector presenta debilidades en la gestión del capital de trabajo y en el control de costos y gastos.
- A consecuencia de lo anterior la liquidez y la rentabilidad del subsector se encuentran altamente comprometidas.
- Es particularmente preocupante que dos de las tres empresas del subsector presenten utilidades negativas, circunstancias que indica ineficiencias en el “core business” del negocio, por lo cual gestiones encaminadas a estimular los ingresos operacionales y a reducir sus costos y gastos de operación son necesarias.
- Del análisis del margen Ebitda y de la productividad del capital de trabajo neto operativo, se infiere que la palanca de crecimiento del subsector es inferior a uno, por lo cual las posibilidades de crecimiento con recursos propios son prácticamente nulas.
- De todo lo expresado anteriormente se deduce que las pymes del subsector prácticas médicas de la ciudad de Cali no están generando las condiciones financieras suficientes para la generación de valor.
- Es importante destacar que las empresas bajo estudio cuentan con certificados de calidad tipo ISO, lo cual permite a las empresas obtener un reconocimiento público.
- Si bien, el subsector tiene algunas ventajas en el tema de las buenas prácticas, la administración de las empresas que compone el subsector debe implementar programas encaminados a identificar las prácticas de gestión que más influyen en los resultados.

- El subsector debe explorar ampliamente los convenios que tiene suscriptos con entidades externas, con el propósito de mejorar tanto la tecnología como la calidad en la prestación de sus servicios, dado que esto puede convertirse en un generador de valor para el sector.
- También es destacable que el subsector cuenta con un personal competente, capacitado, eficiente y comprometido, por lo cual la gestión del talento humano se considera como un factor determinante para la creación de valor.
- El subsector de la Práctica Médica está destruyendo valor para los accionistas a causa de la alta inversión en el capital de trabajo, costos altos y elevado endeudamiento que presentan las empresas bajo estudio.

12. RECOMENDACIONES

- Evaluar las políticas de cobro tanto internas como externas, que convengan más para reducir los problemas de cobranza de los servicios. Se debe explorar la posibilidad de realizar operaciones de factoring con la cartera del subsector.
- Analizar las políticas que actualmente se tiene en relación con el manejo de inventarios e identificar herramientas de gestión y de control que permitan llegar a niveles adecuados de inventarios, sin tener que sacrificar la calidad y oportunidad en la prestación de los servicios.
- Un análisis sobre los activos de operación del subsector es necesario, no solamente a lo referente a la posibilidad de uso de operación del leasing para reducir sus inversiones en activos, sino también para ver la posibilidad de realizar desinversiones de activos ociosos y obsoletos.
- La incorporación de prácticas de gestión basada en valor en la organización permitiría que los administradores tomen conciencia de las decisiones para crear valor.
- Realizar un análisis de los procesos con el fin de evaluar cuales se deben descartar para obtener eficiencia y calidad en la prestación de los servicios, y así impulsar la creación de valor.
- Se debe implementar un control exhaustivo de los costos, para reducirlos sin afectar la calidad de los servicios.
- Invertir los recursos financieros de la empresa en aquellas áreas que contribuyen de manera directa en la generación de valor.

BIBLIOGRAFÍA

- Angiografía de Occidente [en línea]. 2009 [consultado 15 de Febrero de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.angiografiadeoccidente.com.co/>.
- Calderón Magaña, Ricardo. Análisis de los Movimientos de Efectivo [en línea]. 2006 [consultado 13 de Mayo de 2012]. Disponible en Internet: <http://es.scribd.com/doc/53221228/Analisis-Movimientos-de-Efectivo>.
- CARDONA GÓMEZ, Jairo. Generadores de valor [en línea]. 2007 [consultado 15 de Mayo de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/generadores-de-valor-en-administracion-financiera.htm>
- Centro de Ortopedia y Fracturas. Experiencia y calidad en el servicio [en línea]. 2009 [consultado 15 de Febrero de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.cofcali.com/cof.html>
- Concepto de Buenas Prácticas en Promoción de la Salud en el Ámbito Escolar y la Estrategia [en línea]. La Paz - Bolivia: Organización Panamericana de la Salud, [consultado 26 de Marzo de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.ops.org.bo/textocompleto/prensa/concurso-buenas-practicas/conceptos.pdf>
- CHUQUISENGO, Rabin. Gestión del talento Humano [en línea]. 2008 [consultado 03 de Marzo de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>
- Dime Clínica Neurocardiovascular [en línea]. 2009 [consultado 15 de Febrero de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.dime.com.co/>
- Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental [en línea]. Ginebra – Suiza: Norma internacional ISO 19011[consultado 30 de Abril de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.procosi.org/calidad/files/nb-iso19011-2002.pdf>

- Estándares Financieros [en línea]. Bogotá D.C: Experian Byington, [consultado 20 de Marzo de 2012]. Disponible en Internet: www.byington.net/estandares/index.php?accion=tablas&tipo=sector&codigo=N
- FERNÁNDEZ, Juan Carlos. Gestión del Talento Humano [en línea]. 2009 [consultado 03 de Marzo de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gestin-del-talento-humano>.
- FLEITMAN, Jack. Negocios Exitosos Cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio 2 ed. México: McGraw-Hill, 2000. 383p.
- GARCÍA, Oscar León. Administración financiera - Fundamentos y aplicaciones. 4 ed. Cali: Prensa moderna, 2009. 362 p.
- ----- Valoración de empresas, gerencia de valor y EVA. 19 ed. Colombia: Digital Express, 2003. 490 p.
- Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud [en línea]. Bogotá D.C: Supersalud, [consultado 10 de Febrero de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.supersalud.gov.co/supersalud/Default.aspx?tabid=59>
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS y CERTIFICACIÓN. Trabajos escritos: presentaciones y referencias bibliográficas. NTC 1486. Sexta actualización. Santafé de Bogotá, D.C.: ICONTEC, 2008. p. 24.
- BERMAN Karen, KNIGHT Joe y CASE John. Finanzas para managers, Conceptos fundamentales para no financieros. España: Ediciones Deusto, 2007. 243p.
- La norma ISO 9001:2008 [en línea]. Ginebra – Suiza: International Organization for Standardization, [consultado 29 de Abril de 2012]. Disponible en Internet: http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=46486

- LAWRENCE J, Gitman. Principios de administración financiera. 11 ed. México: Pearson Educación, 2007. 650p.
- ROSS, Stephen A. Fundamentos de finanzas corporativas. 9 ed. México: McGraw-Hill, 2010. 938p.
- Sistema de información y riesgo empresarial [en línea]. Santiago de Cali: Superintendencia de Sociedades, [consultado 10 de Febrero de 2012]. Disponible en Internet: <http://sirem.supersociedades.gov.co:9080/SIREM/index.jsp>
- Principales variables e indicadores 1993-2010 [en línea]. Bogotá D.C: Departamento Nacional de Planeación, [consultado 20 de Marzo de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.dnp.gov.co/Programas/Comercioindustriadesarrolloempresarial/DesarrolloEmpresarialeIndustria/Estadísticas/tabid/234/Default.aspx>

ANEXOS

Anexo A. Detalle de los indicadores tradicionales.

Indicadores de liquidez. Tienen por objeto mostrar la relación existente entre los recursos que se pueden convertir en disponibles y las obligaciones que se deben cancelar en el corto plazo.

En caso de tener activos corrientes de lenta recuperación como los inventarios o la cartera, se pueden deducir del total del activo corriente para obtener una cifra más exacta sobre la disponibilidad de recursos de liquidez.

- **Liquidez corriente** =
$$\frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

Interpretación: El resultado indica que por cada peso (\$1) que la empresa debe en el corto plazo, cuenta con (\$X) para respaldar esa obligación.

- **Prueba ácida** =
$$\frac{\text{Activos Corrientes} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos Corriente}}$$

Interpretación: Por cada peso (\$1) que se debe en el corto plazo se cuenta para su cancelación con (\$X) en activos corrientes de fácil realización sin tener que recurrir a la venta de inventarios.

Indicadores de endeudamiento. Tienen por objeto medir el grado y la forma en la que participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa.

De la misma manera se trata de establecer el riesgo que corren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

- **Índice de endeudamiento** =
$$\frac{\text{Total de pasivos} \times 100}{\text{Total de activos}}$$

Interpretación: Es el porcentaje del total de activos que ha sido financiado por los acreedores. Por cada \$100 que la empresa ha invertido en activos los acreedores han financiado X%.

- **Apalancamiento financiero**= $\frac{\text{Total de pasivos}}{\text{Patrimonio}}$

Interpretación: Mide el grado de compromiso del patrimonio de los socios o accionistas para con los acreedores de la empresa. Por cada peso (\$1) de patrimonio, se tienen deudas por \$X.

- **Cobertura de intereses** = $\frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Gastos por interés}}$

Interpretación: Mide la capacidad de la empresa para responder por los pagos de intereses de deudas adquiridas.

- **Concentración de endeudamiento** = $\frac{\text{pasivo Corriente}}{\text{Total pasivo}}$

Interpretación: Es el porcentaje de pasivos con terceros que tienen vencimiento a corto plazo (menos de 1 año).

Indicadores de rentabilidad. Sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades.

Desde el punto de vista del inversionista, lo más importante de analizar con la aplicación de estos indicadores es la manera como se produce el retorno de los valores invertidos en la empresa (rentabilidad del patrimonio y rentabilidad del Activo Total).

- **Margen de utilidad bruta:** $\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$

Interpretación: Muestra la utilidad generada por las ventas. Mide el porcentaje de cada peso de ventas que queda después de que la empresa cubra el costo de los bienes vendidos.

- **Margen de utilidad operativa:** $\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}}$

Interpretación: mide el porcentaje de cada peso de ventas que queda después de descontar los costos y gastos, excluyendo intereses e impuestos y dividendos de acciones preferentes.

Indica la utilidad operacional que generan las ventas. Esta utilidad está influenciada por el costo de las ventas y los gastos operacionales, es decir de administración y ventas.

- **Margen de utilidad neta:** $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$

Interpretación: mide el porcentaje de cada peso de ventas que queda después de descontar los costos y gastos, incluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes.

- **(ROA):** $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total de activos}}$

Interpretación: Mide la eficacia general de la administración para generar utilidades con sus activos disponibles.

- **(ROE):** $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$

Interpretación: Mide el retorno ganado sobre la inversión de los accionistas en la empresa.

- **Sistema Dupont** = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{ventas}}{\text{activo total}} \times \text{multiplicador del capital}$

Interpretación: Este indicador integra los elementos que afectan el ROE, la liquidez, la rentabilidad y el endeudamiento de una empresa.

Indicadores de actividad.

Rotación de las cuentas por pagar

- **RCP** = $\frac{\text{Compras anuales a crédito}}{\text{Cuentas por Pagar}}$

Interpretación: Sirve para calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso del año.

- **Rotación de inventarios** =
$$\frac{\text{Costo de Mercancías Vendidas}}{\text{Inventarios}}$$

- **Rotación de inventarios** =
$$(\text{Inventarios} / \text{Costo de Ventas}) * 365$$

Interpretación: Mide la rapidez con que la empresa convierte sus inventarios en ventas o el número de veces que se emplean los inventarios en una empresa.

- **Periodo promedio de cobro** =
$$(\text{Cuentas por cobrar clientes} / \text{Ventas netas}) * 365$$

Interpretación: Es el tiempo estimado que se demora la empresa en cobrar la cartera. Representa el número de veces que las cuentas por cobrar giran en promedio en un período de tiempo, generalmente un año.

- **Periodo promedio de pago** =
$$(\text{Cuentas por pagar a proveedores} / \text{costo de ventas}) * 365$$

Interpretación: Es el tiempo estimado que se demora la empresa para pagar las cuentas o el tiempo determinado en que se acordó el crédito con los proveedores.

- **Rotación de activos totales** =
$$\frac{\text{ventas}}{\text{Total de activos}}$$

Interpretación: Determina la eficiencia con que la organización hace uso de sus activos para producir ventas.

Valor de mercado

- **Relación precio / Ganancia (P/E)** =
$$\frac{\text{precio de mercado} \times \text{acción común}}{\text{Ganancias por acción}}$$

Interpretación: Mide la cantidad de inversionistas dispuestos a pagar por cada peso de ganancia de una empresa, entre mayor es la relación p/e mayor es la confianza de los inversionistas.

- **Razón de mercado/ Libro (M/L):** Precio de mercado por acción común
Valor en libros por acción común

Interpretación: Genera evaluación de como los inversionistas ven el rendimiento de la empresa.

Anexo B. Especialistas de la empresa Angiografía S.A.

Nombre: Dr. Francisco Eduardo Rosas B.
Especialidad: cardiólogo pediatra
Egresado de: universidad sur california los Ángeles
Años de experiencia: 33 años

Nombre: Dr. Antonio Enrique Dager
Especialidad: cardiólogo hemodinamista
Egresado de: University of Miami
Años de experiencia: 35 años

Nombre: Dr. Bernardo Caicedo
Especialidad: cardiólogo Hemodinamista
Egresado de: universidad de Harvard
Años de experiencia: 39 años

Nombre: Dr. Franklin Hanna
Especialidad: cardiólogo hemodinamista
Egresado de: pontificia universitario del rio (Brasil)
Años de experiencia: 14 años
e-mail: fhannamed@gmail.com

Nombre: Dr. Flavio Trejos
Especialidad: cirujano vascular periférico
Egresado de: universidad del bosque
Años de experiencia: 45 años

Nombre: Dr. Ernesto Dueñas
Especialidad: cirujano vascular periférico
Egresado de: West Houston medical center (usa)

Años de experiencia: 29 años.

Anexo C. Clasificación de los servicios

Empresa: Angiografía de Occidente S.A

Servicios de Hemodinamia

- **Angioplastia Coronaria**

Tratamiento endovascular que se refiere exclusivamente a la dilatación de una estrechez o estenosis de una arteria coronaria provocada por arterioesclerosis.

- **Implante de Endoprótesis**

Terapia endovascular que corrige aneurismas, disecciones y rupturas de la aorta torácica o abdominal.

- **Cierre de Foramen Oval**

Procedimiento mínimamente invasivo por medio del cual se cierra la comunicación septal interauricular con un dispositivo Amplatzer vía femoral.

- **Valvulotomías con Balón**

Método invasivo y terapéutico que corrige la estrechez de algunas válvulas cardíacas, también se utiliza para la estrechez pulmonar y aórtica.

- **Reemplazo de Válvula Aórtica**

Procedimiento que permite acceder al sistema circulatorio para corregir la estenosis de la válvula aórtica.

- **Implante de Filtro de Vena Cava**

Por vía femoral y con introductor a través de los cuales se transporta el filtro de vena cava evitando la migración de trombos.

Servicios de cardiología pediátrica

- **Cateterismo Izquierdo y Derecho**

Acceso al sistema circulatorio venoso y arterial que realiza el diagnóstico de cardiopatías congénitas, toma de presión venosa, etc.

- **Valvuloplastias Aórticas**

En la estrechez de las válvulas y evitan llevar al paciente a cirugía.

- **Cierre de Defectos Cardíacos**

Procedimiento mínimamente invasivo que permite dar un tratamiento definitivo a los defectos cardíacos tales como CIA, CIV y ductos arteriovenosos congénito.

Servicios de Electrofisiología

- **Estudio Electrofisiológico**

Permite determinar en qué lugar del corazón se origina la arritmia y así poder definir el tratamiento que controle el problema o en la mayoría de los casos la curación definitiva por medio de una técnica llamada Ablación por Radiofrecuencia. También permite decidir la necesidad de marcapasos o desfibriladores implantables.

- **Estudio Electrofisiológico con Mapeo y Ablación**

Procedimiento curativo para un gran número de arritmias: síndrome de Wolf - Parkinson - White, taquicardias paroxísticas supraventriculares, etc.

- **Estudio Electrofisiológico con Mapeo y Ablación Electroanatómico con Catéter Irrigado/Ensite**

Método utilizado para reconstruir tridimensionalmente las cavidades del corazón ubicando con precisión el origen de la arritmia cardíaca con excelentes resultados.

- **Marcapasos Transitorio**

Dispositivos de uso temporal que controlan y mantienen el ritmo cardíaco del paciente durante un procedimiento o un evento súbito.

- **Marcapasos definitivo**

Dispositivos electrónicos utilizados para mantenimiento y control del ritmo eléctrico del corazón.

Existe también el cardiodesfibrilador usado para el manejo de arritmias malignas de origen ventricular.

- **Marcapasos Tricamerales**

Usados para el manejo de la falla cardíaca

- **Cardiosincronizador**

Combinan los dos anteriores para un manejo más completo en este tipo de patología.

Servicios de neuroradiología

- **Angioplastia con o sin stent en carótidas y/o vertebrales**

Mínimamente invasivo, trata la estenosis de las arterias carótidas y vertebrales para evitar intervenciones quirúrgicas.

- **Tratamiento endovascular de accidente cerebrovascular**

Terapia trombolítica que tiene como meta la revascularización por lisis del coágulo. Se realiza en la fase aguda en las primeras seis horas.

- **Angiografía cerebral, espinal, cayado aórtico y de vasos de cuello**

Esta arteriografía súper selectiva tiene como finalidad diagnosticar posibles tumores, fístulas, malformaciones arteriovenosas, aneurismas y lesiones obstructivas.

Anexo D. Especialistas de la empresa Centro de Ortopedia y Fracturas S.A.

- **Fernando M. Mejía López**

Ortopedia – Traumatología Cirugía Artroscópica y Medicina Deportiva

- **Germán Orrego Aristizabal**

Cirugía del Pie y Ortopedia General

- **Álvaro J. Lombana**

Ortopedista-Traumatólogo - Cirugía de la Mano

- **Nelson R. Silva**

Ortopedia General, Manejo del dolor Musculo Esquelético y Terapia Neural

- **Luis A. Delgado Restrepo**

Trauma Músculo-Esquelético
Cirugía Reconstructiva de Fracturas y Ortopedia General

- **Luis A. Gallón Lozano**

Ortopedia y Traumatología Pediátrica

- **Orlando Ávila Neira**

Ortopedia – Traumatología Cirugía Artroscópica y Medicina Deportiva

- **Alberto F. Domínguez**
Ortopedista y Traumatólogo
Reemplazos Articulares Osteotomías Pélvicas

Anexo E. Clasificación de los servicios

EMPRESA: Centro de Ortopedia y Fracturas S.A.

Consulta de Urgencia

Las necesidades de atención prioritaria o urgente en traumatología son cubiertas por nuestro grupo de especialista con alto conocimiento científico y experiencia.

Consulta Especializada en Ortopedia y Traumatología

- ✓ Ortopedia General
- ✓ Trauma Musculo –Esquelético
- ✓ Cirugía Reconstructiva de fracturas agudas o crónicas
- ✓ Ortopedia Pediátrica
- ✓ Alargamientos Óseos, Deformidades Congénitas
- ✓ Oncología y Reconstrucción Ortopédica: Tumores Óseos
- ✓ Reemplazos Articulares
- ✓ Osteotomías Pélvicas
- ✓ Cirugía Artroscópica
- ✓ Cirugía de Pie
- ✓ Cirugía de Mano

Cirugía Electiva Ambulatoria

La cirugía ambulatoria es definida como un procedimiento electivo que no requiere hospitalización y que reintegra al paciente a su núcleo familiar el mismo día de la intervención.

Ayuda Diagnostica - Rayos X

Brindamos los Servicios de ayuda al diagnóstico: Rayos X, Ecografía.

Unidad de Fisioterapia y Rehabilitación

Tratamiento Quirúrgico y no Quirúrgico de Lesiones Ortopédicas y Deportivas: Hombro, Codo-Mano, Columna-Cadera, Rodilla, Tobillo-Pie Reemplazos Articulares, Drenaje Linfático, Terapia Vestíbulo, Parálisis Facial.

Los profesionales del Centro de Ortopedia y Fracturas, altamente calificados, orientan las sesiones de rehabilitación a la recuperación en el individuo de la máxima capacidad funcional, utilizando para las terapias las técnicas más avanzadas, con tecnología de última generación:

- ✓ **Termoterapia:** administración de calor mediante distintos métodos (onda corta, ultrasonidos.)
- ✓ **Masoterapia:** masajes en sus distintas modalidades.
- ✓ **Mecanoterapia:** (banco de pesas, maquina de extensión, bandas sin fin, elíptica.
- ✓ **Hidroterapia:** tanque de remolino miembro superior, tobillo y pie, piscina.
- ✓ **Electroterapia:** corrientes interferenciales, estimulación transcutánea analgésica, corrientes dinámicas.
- ✓ **Crioterapia:** aplicación de hielo para disminuir la inflamación.

Medicina Deportiva

Ofrecemos servicios de psicología Organizacional, Educativa y psicoterapia. Selección especializada de personal, capacitación en todas las aéreas.

Psicología

Ofrecemos servicios de psicología Organizacional, Educativa y psicoterapia. Selección especializada de personal, capacitación en todas las aéreas.

Nutrición y Dietética

Atiende consulta externa y presta soporte metabólico y nutricional en pacientes adultos y niños.

Manejo del dolor Musculo - Esquelético, Terapia Neural

El dolor, síntoma común a muchas enfermedades, es una respuesta compleja del sistema nervioso frente a lesiones de los tejidos y su función es alertarnos sobre la agresión, cumpliendo una función de protección.

Los mensajes de dolor son conducidos por fibras nerviosas a la médula espinal y al cerebro y éste envía órdenes a la periferia para contrarrestarlo.

Así, por ejemplo, el dolor de la artritis informa de un daño en una articulación al cerebro el que responde indicando a los músculos vecinos que se contraigan como protección, previniendo su uso normal.

Terapia Neural. La Terapia Neural busca neutralizar estas irritaciones que, afectando el tono neurovegetativo, desencadenan o catalizan la enfermedad. Esta neutralización se consigue aplicando un anestésico local en bajas concentraciones específicamente en los sitios donde el sistema nervioso vegetativo ha sufrido agresión o lesión.

Eliminando estos bloqueos que alteran el intercambio de información y elaboran estímulos irritativos a la red nerviosa, se pretende reactivar los mecanismos de regulación para que el propio organismo produzca sus propias reacciones autocurativas, desarrollen su actividad y le conduzcan a un nuevo orden mediante su propia fuerza vital. Por eso se complementa con medidas higiénico - naturistas.

Anexo F. Indicadores tradicionales de las empresas bajo estudio

Empresa: Angiografía De Occidente S.A

INDICES DE LIQUIDEZ				
INDICES	AÑO 2010	AÑO 2009	AÑO 2008	INDICADOR DE LA MEDIA SECTORIAL
liquidez corriente	1,41	1.07	0.93	1,11
prueba ácida	1,34	1,04	0,88	1,06

INDICES DE ACTIVIDAD				
INDICES	AÑO 2010	AÑO 2009	AÑO 2008	INDICADOR DE LA MEDIA SECTORIAL
rotación de activos totales	1,20	0,86	0,90	1,06
rotación de cuentas por cobrar (cxc)	2,25	1,52	2,05	4,15
rotación de cuentas por pagar (cxp)	23,35	15,98	10,60	0,00
rotación de inventarios	12,36	12,45	14,59	19,70
periodo promedio de cobro	162,40	239,45	177,88	88,58
periodo promedio de pago	15,63	22,84	34,42	43,20

INDICES DE ENDEUDAMIENTO				
INDICES	AÑO 2010	AÑO 2009	AÑO 2008	INDICADOR DE LA MEDIA SECTORIAL
razón de endeudamiento	0,53	0,58	0,56	0,52
cobertura de intereses	-0,41	0,72	-2,45	0,00

INDICES DE RENTABILIDAD				
	AÑO 2010	AÑO 2009	AÑO 2008	INDICADOR DE LA MEDIA SECTORIAL
margen de utilidad neta	0,04	0,09	0,002	0,03
margen de utilidad operacional	-0,01	0,03	-0,09	0,02
Roa	0,04	0,08	0,001	0,05
rentabilidad del capital propio (roe)	0,10	0,18	0,003	0,11
margen de utilidad de bruta	0,26	0,28	0,28	0,21

Empresa: Centro de Ortopedia y Fracturas S.A.

INDICES DE LIQUIDEZ				
INDICES	AÑO 2010	AÑO 2009	AÑO 2008	INDICADOR DE LA MEDIA SECTORIAL
liquidez corriente	2,65	2,82	3,06	1,11
prueba ácida	2,60	2,74	2,97	1,06

INDICES DE ACTIVIDAD				
INDICES	AÑO 2010	AÑO 2009	AÑO 2008	INDICADOR DE LA MEDIA SECTORIAL
rotación de activos totales	0,67	0,67	0,76	1,06
rotación de cuentas por cobrar (cxc)	2,64	2,78	3,05	4,15
rotación de cuentas por pagar (cxp)	10,26	12,69	21,45	0,00
rotación de inventarios	7,56	11,28	10,74	19,70
periodo promedio de cobro	138,40	131,25	119,78	88,58
periodo promedio de pago	35,58	28,76	17,02	43,20

INDICES DE ENDEUDAMIENTO				
INDICES	AÑO 2010	AÑO 2009	AÑO 2008	INDICADOR DE LA MEDIA SECTORIAL
razón de endeudamiento	0,22	0,20	0,18	0,52
cobertura de intereses	5,77	-6,30	-0,10	0,00

INDICES DE RENTABILIDAD				
	AÑO 2010	AÑO 2009	AÑO 2008	INDICADOR DE LA MEDIA SECTORIAL
margen de utilidad neta	0,04	0,02	0,04	0,03
margen de utilidad operacional	0,02	-0,02	0,003	0,02
roa	0,03	0,01	0,03	0,05
rentabilidad del capital propio (roe)	0,04	0,02	0,03	0,11
margen de utilidad de bruta	0,22	0,22	0,22	0,21

Empresa: Dime Clínica Neurocardiovascular S.A.

INDICES DE LIQUIDEZ				
INDICES	AÑO 2010	AÑO 2009	AÑO 2008	INDICADOR DE LA MEDIA SECTORIAL
liquidez corriente	1,20	1,11	1,11	1,11
prueba ácida	1,12	1,08	1,07	1,06

INDICES DE ACTIVIDAD				
INDICES	AÑO 2010	AÑO 2009	AÑO 2008	INDICADOR DE LA MEDIA SECTORIAL
rotación de activos totales	1,120	1,364	1,209	1,060
rotación de cuentas por cobrar (cxc)	2,68	2,17	2,41	4,150
rotación de cuentas por pagar (cxp)	1,46	1,28	1,24	0,000
rotación de inventarios	41,74	23,13	22,38	19,70
periodo promedio de cobro	136,31	168,02	151,40	88,58
periodo promedio de pago	250,55	284,40	293,90	43,20

INDICES DE ENDEUDAMIENTO				
INDICES	AÑO 2010	AÑO 2009	AÑO 2008	INDICADOR DE LA MEDIA SECTORIAL
razón de endeudamiento	0,589	0,759	0,700	0,522
cobertura de intereses	1,47	1,43	1,16	0,00

INDICES DE RENTABILIDAD				
	AÑO 2010	AÑO 2009	AÑO 2008	INDICADOR DE LA MEDIA SECTORIAL
margen de utilidad neta	0,012	0,013	0,006	0,027
margen de utilidad operacional	0,069	0,087	0,113	0,024
roa	0,013	0,018	0,008	0,05
rentabilidad del capital propio (roe)	0,031	0,075	0,026	0,105
margen de utilidad de bruta	0,751	0,743	0,735	0,21

Anexo G. Certificaciones de calidad: Normas ISO

Para las todas las organizaciones es una gran ventaja contar con certificaciones de calidad, puesto que esto permite que los diferentes agentes del entorno califiquen la calidad de los servicios y asimismo hace que la imagen y reputación de la empresa sean muy buenas.

A continuación se presentaran algunas normas de calidad, que pueden ser aplicadas a las empresas bajo estudio.

Las series de normas ISO son aquellas que conforman la familia de normas que abarcan los diferentes aspectos relacionados con la calidad:

ISO 9001: Abarca un conjunto de normas acerca de la calidad y la gestión continúa de calidad. Pueden ser adoptadas por cualquier clase de organización dedicada a la producción de bienes o servicios, se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos del cliente. La ISO 9001 define la forma en que la organización utiliza sus estándares de calidad.

Ventajas para las empresas que adopten esta norma:

- Estandarizar las actividades del personal que trabaja dentro de la organización por medio de la documentación.
- Incrementar la satisfacción del cliente.
- Medir y monitorizar el desempeño de los procesos.
- Disminuir re-procesos.
- Incrementar la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.
- Mejorar continuamente en los procesos, productos, eficacia, etc.

- Reducir las incidencias de producción o prestación de servicios.

ISO 9004: Brinda orientación a la dirección, con el fin de lograr el éxito sostenido en un entorno complejo, esta norma tiene un posición mas amplia sobre la gestión de calidad que la norma ISO 9001; abarca todas las necesidades y satisfacciones de los stakeholders , a través de un continuo mejoramiento del desempeño de la organización²⁷.

ISO 14001: Es una norma que ayuda a las empresas a identificar, priorizar y administrar sus riesgos ambientales como parte de sus prácticas normales de negocios. La norma se basa en gran medida en la norma de calidad ISO 9001, pero toma en consideración el impacto ambiental.

Beneficios de la norma ISO 14001:

- Demuestra el compromiso de la empresa con el medio ambiente y asegura que el desempeño es gestionado y mejorado.
- Reduce los costos ayudando a realizar un mejor uso de sus recursos, lo que puede mantener costos bajos.
- Administra la reputación.
- Convertirse en un proveedor de elección - que permite trabajar con empresas que ponen un énfasis en las organizaciones de medio ambiente.

ISO 19011: Documento que sirve de orientación para la planificación y realización de auditorías a los sistemas de gestión.

Esta norma es aplicable a todas las organizaciones que tienen que realizar auditorías internas o externas de sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental o que gestionar un programa de auditoría²⁸.

La OHSAS 18001: Es una especificación internacionalmente aceptada que define los requisitos para el establecimiento, implantación y operación de un Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Laboral efectivo.

²⁷ ISO 9004, Gestión para el éxito sostenido de una organización, un enfoque basado en la gestión de la calidad.

²⁸ Norma internacional ISO 19011. Directrices para la auditoria de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental.

La OHSAS 18001 está dirigida a organizaciones comprometidas con la seguridad de su personal y lugar de trabajo, se ha concebido para ser compatible con ISO 9001 e ISO 14001 a fin de ayudar a las organizaciones a cumplir de forma eficaz con sus obligaciones relativas a la salud y la seguridad²⁹.

OHSAS 18001 trata las siguientes áreas clave:

- Planificación para identificar, evaluar y controlar los riesgos.
- Estructura y responsabilidad.
- Formación, concienciación y competencia.
- Consultoría y comunicación.
- Control de funcionamiento.
- Preparación y respuesta ante emergencias.
- Medición, supervisión y mejora del rendimiento.

ISO 26000: Es una guía que establece líneas en materia de Responsabilidad Social establecidas por la ISO; Está diseñado para uso de cualquier tipo de organización.

No tiene propósito de ser certificatoria, regulatoria o de uso contractual, dado que sus lineamientos son de carácter voluntario, por lo tanto no es para su uso como una norma de certificación como ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004.

Un negocio sostenible para las organizaciones no es sólo el que ofrece productos y servicios que satisfagan al cliente y que no pongan en peligro el medio ambiente, sino que también operen de una forma socialmente responsable.

²⁹OHSAS: Seguridad y Salud Laboral - Cumplimiento de los Requisitos Legales
<http://www.actualiaconsultoria.com/certificacion-ohsas>.